

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

HUSITSKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA

Diplomová práce

Eliška Halberšátová

Současné komunikační strategie na pracovišti ve vztahu nadřízený a podřízený – srovnání komunikačních přístupů na vybraných pracovištích s ohledem na jejich zaměření.

The current communication strategies at a workplace with focus on a superior – employee relation, a comparison between different communication approaches at selected workplaces with regard to their specialization.

Vedoucí práce:

MgA. Alena Špačková

Autor práce:

Eliška Halberšátová

Praha 2012

Poděkování

Děkuji MgA. Aleně Špačkové za podnětné a inspirativní konzultace. Díky patří také všem zúčastněným respondentům za jejich ochotu podělit se se mnou o zkušenosti ze svého profesního života. V neposlední řadě pak děkuji přátelům a rodině.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.

V Praze dne 2. 9. 2012

.....

Eliška Halberštátová

Anotace

Téma komunikačních strategií na pracovišti ve vztahu nadřízený a podřízený se snaží poskytnout současné praktické poznatky z oblasti záměrného působení nadřízeného pracovníka na podřízeného pracovníka prostřednictvím komunikačního přístupu. Teoretická část pojednává o vybraných efektivních způsobech vedení lidského zdroje nadřízeným pracovníkem. Výzkum v praktické části dokazuje vliv zvoleného komunikačního přístupu nadřízeného na podřízeného pracovníka a vyhodnocuje praktické poznatky, které tak doplňují poznatky teoretické.

Klíčová slova:

Komunikace, vztah nadřízený - podřízený, komunikační strategie

Annotation

The topic of communication strategies in the workplace between superiors and subordinates attempts to offer contemporary practical findings from the area of focussed influence of the superior on subordinate employees through a communicative approach. In the theoretical part selected effective management methods are discussed. The research and practical parts demonstrate the influence of the selected method of communication of the superior with the subordinates and assess the practical findings which supplement the theoretical findings.

Keywords

Communication, superior – employee relation, communication strategies

Obsah

1. Úvod	6
1.1 Cíl práce	7
2. Význam komunikace na pracovišti	8
3. Nadřízený a podřízený	11
3.1 Vymezení vztahu	11
3.2 Asymetrie moci	12
3.3 Autorita nadřízeného	12
3.4 Komunikační východiska	13
4. Komunikační strategie	15
4.1 Kontext komunikačních strategií	15
4.2 Podstata lidského zdroje	17
4.3 Styl řízení	18
4.4 Vedení idejemi	21
4.5 Styl vedení	23
4.5.1 Autorita a osobnost	23
4.5.2 Orientace na úkol a na lidi	25
4.5.3 Od závislosti k samostatnosti	26
4.5.4 Motivací proti demotivaci	28
4.5.5 Přijímací pohovory	30
5. Metodologie	35
6. Praktická část- Výzkum	37
6.1. Téma: PŘIJETÍ DO PRACOVNÍ POZICE	37
6.2. Téma: UVEDENÍ DO PRACOVNÍ POZICE	43
6.3 Téma: AUTORITA NADŘÍZENÉHO	47
6.4 Téma: OSLOVENÍ – TYKÁNÍ, VYKÁNÍ	52
6.5 Téma: VZTAH S NADŘÍZENÝM	58
6.6 Téma: POZITIVNÍ ZPĚTNÁ VAZBA	64
6.7 Téma: KRITIKA	71
6.8 Téma KOMUNIKAČNÍ PROSTOR	77
7. Závěr	87
8. Seznam použité literatury	89

1. Úvod

V diplomové práci se zabývám tématem, které je mi z osobní zkušenosti velmi blízké. Již několik let se pohybuji v pracovním prostředí jako vedoucí týmu a zároveň jako podřízený zaměstnanec. V rámci studia na Husitské teologické fakultě jsem si často uvědomovala, že právě otevřený komunikační přístup umí spojit dva zdánlivě odlišné světy, svět duchovní a vědecký tak, aby došlo k vzájemnému porozumění, a tedy k následné úspěšné spolupráci. Také na pracovišti shledávám setkání různých světů v podobě zaměstnanců s nejrůznějšími zájmy, které je třeba propojit, „otevřít“, prostřednictvím vzájemného působení za účelem společné práce a to ve prospěch dané organizace. Z tohoto důvodu jsem se v tématu práce zaměřila na význam komunikace mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Z vlastní zkušenosti, v roli nadřízeného, jsem totiž pozorovala moc, kterou v dané roli mám a jak významně ovlivňuji svůj tým lidí. Důvěra, se kterou se na mne podřízení obrací, mě vedla k rostoucí zodpovědnosti k této pozici. V opačném případě, v roli podřízeného pracovníka, jsem si uvědomovala svoji závislost na nadřízeném, především, jak způsob vedení ovlivňuje můj pracovní výkon. Z důvodu osobního zaujetí jsem si tedy vybrala téma, které se věnuje efektivnímu komunikačnímu působení nadřízeného vůči podřízenému, tedy současným komunikačním strategiím na pracovišti mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Věřím, že tato práce bude shledána jako prospěšná příručka radící vedoucím pracovníkům, jak úspěšně přistupovat k podřízeným v rámci strategické komunikace na pracovišti. Jsem přesvědčena, že i já sama najdu v této publikaci inspiraci pro moji potřebu úspěšně komunikovat se svými podřízenými pracovníky, ale i se svými nadřízenými.

1.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je v kontextu komunikace na pracovišti přiblížit téma současných komunikačních strategií mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. V teoretické části práce se zaměřím na podstatná témata, která ústí v současné komunikační strategie (lidský zdroj, styl řízení, styl vedení, autorita, motivace a přijímací pohovory). V praktické části práce budu zkoumat komunikační přístupy nadřízených vůči podřízeným v konkrétních vybraných pracovních organizacích, abych tak doplnila teoretické poznatky o konkrétní komunikační zkušenosti podřízených a nadřízených pracovníků z reálného prostředí. Pro tento výzkum jsem záměrně vybrala tři druhy organizací, které se liší svým zaměřením. Jedná se o kulturní organizaci, obchodní společnost a agenturu s hosteskami. Předpokládám tak, že se komunikační přístupy nadřízených budou lišit a poukážím na pestré spektrum komunikačního vlivu nadřízeného vůči podřízenému pracovníkovi. Výzkum provedu na základě kvalitativního výzkumu, tedy na základě analýzy dat, která získám rozhovory s nadřízenými a jejich podřízenými pracovníky z každé uvedené organizace. Prostřednictvím získaných dat provedu komparaci výpovědí podle vybraných komunikačních témat. Na základě následné dedukce z každého tématu vyvodím obecně platné principy vnímání vhodné a nevhodné komunikace nadřízeného vůči podřízenému. V závěru se pokusím vyvodit podněty pro komunikační strategie ze strany nadřízeného a porovnat je s teoretickými poznatky.

2. Význam komunikace na pracovišti

Společnost 21. století lze charakterizovat jako společnost, pro kterou mají zásadní vliv informace. Proces globalizace ovlivnil celý svět, stal se tak výsledkem neuvěřitelně rychlého rozvoje informačních a komunikačních technologií (Kleibl, 2005). Počítačová, internetová a mobilní komunikace umožňuje rychlý a účelový přenos informací. Komunikované informace tak nabývají stále většího významu, mnohdy skrytě v souvislosti s uplatňováním moci. V pozadí demokratického myšlení přináší tato společnost také různé pohledy na lidské svobody, se kterými jsme denně konfrontováni a jsme nuceni přijímat informace, které vycházejí z odlišných životních zkušeností. Pomalu, ale jistě tak vzniká v evropských státech multikulturní společnost, která se vyznačuje vyznáváním různých hodnot a norem s ohledem na vzájemný společenský respekt. Jsou to tedy všudypřítomné informace, které hýbají myšlením lidí a vnáší do našich životů neustálé změny.

Pokud přeneseme zmíněný význam informací do pracovního prostředí, pak je na místě, když zdůrazním, že každá pracovní organizace musí být schopna na tyto neustálé změny reagovat a komunikovat je jak z podstaty tržní, tak z podstaty mezilidské. V rámci pracovní organizace jsou zaměstnanci nuceni přijímat a předávat velká množství informací a to mnohdy s ohledem na kulturní rozdíly, s nimiž se v rámci globalizované společnosti na pracovišti setkávají. Problémem je, že se pracující potýkají s nedostatkem času a prostoru na kvalitní zpracování těchto informací. Následkem vznikají vedlejší účinky komunikace v podobě nejrůznějších komunikačních bariér, které ve výsledku snižují celkovou pracovní výkonnost.

Rozvoj informačních technologií ovlivnil nejen způsob práce, ale též vedení lidí na pracovištích. Snižuje se počet hierarchických úrovní, IT systémy nahrazují z ekonomických důvodů velký podíl náplně práce namísto původních zaměstnaneckých pracovních sil. *„Většinu těchto činností dnes přebírají IT systémy, které je vykonávají levněji, rychleji a bez ztrát a zkreslení*

informací.” (Kleibl, 2005, s. 49) Pracovní prostředí se tak stává prostředím, kde zaměstnanci komunikují hlavně zprostředkovaně. Nejčastějším způsobem pro předávání informací se stává elektronická pošta, která umožňuje přijímat a odesílat informace více adresátům najednou. Dále se setkáváme s komunikací telefonickou a nejméně často s přirozenou komunikací osobní, tedy s komunikací tváří v tvář. Mám za to, že jestliže je nejméně častá, chybí jejím účastníkům dostatečná praxe a častěji dochází k nedorozuměním.

Komunikace na pracovišti se však odehrává také v rámci mezilidských vztahů. *„Organizace, respektive sociální organizace je souhrnem lidských vztahů v jakékoli skupinové činnosti, je sociálním systémem, v jehož dynamice se uplatňuje lidská psychika.“* (Kocianová, 2004, s. 80). Setkávají se zde různé osobnosti a zcela vědomě se podřizují systému, ať z vlastního přesvědčení, či v rámci řešení existenční situace. Různé lidské individuality musí spolupracovat za účelem předepsaného cíle daného od zaměstnavatele. Každý zaměstnanec má přidělenou pracovní roli a své jednání a chování musí této roli podřídít. Stává se tak součástí systému dané organizace. Je článkem většího celku a musí tedy svou individualitu usměrnit ve prospěch vyšších cílů organizace. (Armstrong, 2007)

Pracovní systém tak představuje síť funkcí, která musí spolupracovat a společně vykazovat očekávané výsledky. Domnívám se, že je to právě způsob komunikace, který dokáže propojit různorodost lidského zdroje a usměrnit jej potřebám zaměstnavatele. Z uvedené variability osobnostní typologie vyplývají také různé komunikační dispozice zaměstnanců. Nelze tedy takový organizační celek propojit jednoznačnou formou komunikace. Je zřejmé, že pro prevenci a schopnost řešení komunikačních problémů na pracovišti je kvalitní znalost komunikačních dovedností přímo nutností. Tyto dovednosti se oceňují především v manažerských pozicích. Stávají se také základní podmínkou pro výkon pracovní činnosti, zejména v oblasti jednání se zákazníky. Současná společnost si stále více uvědomuje sílu komunikace v dosahování plánovaných cílů. V zájmu zachování etického principu by se

však mělo respektovat to, že za vhodný způsob komunikace je považován ten, který přináší zisk oběma stranám a tím se vyhnout manipulativním technikám, které podporují pouze jednostranný zisk. Ve výsledku má tedy způsob komunikace významný vliv na efektivitu práce v souladu s rozvíjením mezilidských vztahů na pracovišti.

3. Nadřízený a podřízený

3.1 Vymezení vztahu

Komunikace na pracovišti má však také svá psaná i nepsaná pravidla, která vyplývají z daných pracovních pozic. Ne každý zaměstnanec se může stejným způsobem vyjadřovat. Tyto kompetence komunikační způsobilosti jsou dány postavením zaměstnance v rámci hierarchie pracovních pozic v organizaci. „Organizace je sociálním systémem s určitým počtem členů, s vnitřní dělbou práce a rozdělením rolí, s hierarchií mocí,...“ (Kocianová, 2004, s. 80)

*Nejobvyklejší zajišťování koordinace je pověření jednotlivce touto činností tak, že je vybaven potřebnou pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za plnění úkolů jím vedené skupiny, takže kromě příkazovací pravomoci má také odpovědnost za vytváření předpokladu toho, že skupina bude schopna dosáhnout stanovených cílů. Označuje se jako **nadřízený** a členové jím vedené skupiny jsou jeho **podřízenými**.* (Veber, 2009, s. 221)

Z úrovně postavení pracovních pozic v organizaci vyplývá vztah pracovních rolí - vztah mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. **Nadřízený pracovník řídí a vede podřízeného pracovníka, má rozhodovací povinnost a s ní spjatou odpovědnost. Podřízený pracovník je řízen a veden k tomu, aby nadřízeného poslouchal a následoval.** Oba tak činní v zájmu pracovního nasazení pro cíle dané organizace. Hayes (2005) tento vztah připodobňuje ke vztahu kormidelníka, který udává skrze podřízené pracovníky směr.

3.2 Asymetrie moci

Moc představuje významnou úlohu v rámci fungování pracovní organizace. Všichni zaměstnanci na pracovišti tak představují zástupce odstupňované moci. Tato moc je legitimní a vyznačuje se právem ovlivňovat děj na pracovišti. Dělbba moci je důležitá pro směřodonné působení informací, které vyplývá z poslání organizace. Odstupňovaná moc tak pomáhá všem účastníkům na pracovišti zkoordinovat pracovní činnost a určit si hranice vzájemného působení. Pomáhá také k orientaci v odpovědnosti, která je s mocí úzce spjata. „*Použití moci při ovlivňování chování lidí je základním rysem organizace. Zrušení mocenské asymetrie by znemožnilo fungování organizací a ohrozilo tak možnost kooperace aktivit většího množství osob.*” (Kocianová, 2004, s. 91)

Z pohledu nadřízeného a podřízeného pracovníka dochází k uplatňování moci asymetricky. Nadřízený pracovník legitimně ovlivňuje pracovní proces skrze podřízeného. Podřízený pracovník tak pracuje pod vlivem myšlenek nadřízeného, který má právo určovat a měnit pracovní plány. „*Moc je vztahem mezi subjektem moci a objektem moci, kdy subjekt moci o něčem rozhoduje a objekt moci rozhodnutí realizuje pod kontrolou.*“ (Kocianová, 2004, s. 90) Uplatněná moc nadřízeného ovlivňuje pole působnosti oblasti nejen pracovní, ale také komunikační. Jsou odlišné komunikační kompetence vedoucích a řadových zaměstnanců. „*Všechny druhy komunikace, všechny interpersonální vztahy, všechna komunikace uvnitř malých skupin i veškerá komunikace s veřejností jsou nějakým způsobem ovlivněny mírou moci, kterou mají účastníci komunikace.*“ (DeVito, 2001, s. 11) Vymětal (2008) upozorňuje na to skutečnost, že formální vztah předpokládá také normy regulující komunikaci.

3.3 Autorita nadřízeného

S rozvojem komunikačních technologií, které zrychlily tok informací, souvisí významná sociální změna. Kleibl (2005) upozorňuje na přicházející

konec dominance starší generace ve vedoucích pozicích. Dříve uplatňovaná moc daná množstvím zkušeností a délkou pracovního poměru již není mocensky směrodatná. Věk se tak stává jedním z posuzovaných faktorů a na vedoucích pozicích se upřednostňují osobnostní vlastnosti, které souvisí se schopnostmi a dovednostmi rychle reagovat, umět inspirovat a motivovat podřízené pracovníky v neustále se měnícím prostředí.

Nároky na mocenský vliv vedoucích jsou zesíleny ještě tím, že počet podřízených vedených jedním nadřízeným roste. Děje se tak v důsledku snižování úrovně v řízení, neboť, jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, IT systémy mnohé úrovně dokáží plně nahradit. Náročnost, která je kladena na vedoucí pozice, uvádím záměrně, abych naznačila, že legitimní moc daná z hierarchie pozic k výkonu funkce přestává stačit a je nutné uplatňovat v nadřízených pozicích také osobnostní moc. Z tohoto důvodu se doporučuje vést podřízené spíše pomocí přirozené autority. *„Manažeři budou muset stále více aspirovat na pozici „inspirativního vůdce“ s přirozenou autoritou než na pozici hierarchicky jmenovaného nadřízeného.“* (Kleibl, 2005, s. 51) Přirozená autorita se projevuje v působivé síle osobnosti jedince. *„Autorita je zvláštní schopnost osobnosti, ale i sociální role, úřadu či skupiny ovlivňovat chování jiné osobnosti či skupiny.“* (Kocianová, 2004, s. 91). Mezi zvláštní schopnosti osobnosti patří také komunikační dovednosti. Správnou volbou komunikace může nadřízený působit na podřízeného bez rušivých elementů nadřazenosti moci a docílit tak efektivní partnerské spolupráce. *„Autorita není prostým vztahem rozkazu a poslušnosti, nýbrž vztahem, jemuž odpovídá na obou stranách uvědomění a vzájemné porozumění.“* (Kocianová, 2004, s. 91).

3.4 Komunikační východiska

Pro bližší představu uvedeného pracovního vztahu uvedu nyní příklady náplně práce obou pracovních pozic s ohledem na jejich komunikační vytiženost.

Běžná pracovní náplň nadřízeného v rámci komunikace s podřízeným zahrnuje tyto situace: realizace výběrového řízení, uvádění do pracovní pozice, seznámení podřízeného s pracovní náplní, předávání pracovních instrukcí, kontrola pracovní činnosti. Nadřízený se také vyjadřuje kriticky k pracovním chybám, poskytuje rady, zaučuje své podřízené a vzdělává je. Poskytuje podřízenému zpětnou vazbu, zprostředkovává podřízenému pracovní úkoly z vyšších pozic, předkládá podřízenému hodnoty a cíle organizace, oceňuje pracovní výkon, řeší konfliktní situace, v neposlední řadě motivuje podřízeného ke spolupráci. (Vymětal, 2008)

Nadřízený má tedy větší komunikační pravomoc. Má rozhodovací právo, na druhou stranu je svázán vysokou odpovědností za organizaci práce a vedení lidí. Sleduje zájmy organizace a měl by tyto zájmy prezentovat i podřízenému. Udává cíle, prezentuje jasné hodnoty a poslání organizace. Měl by být pro své podřízené dobrým vůdcem, jak již bylo zmíněno, nejlépe přirozenou autoritou. Své myšlenky prosazuje skrze podřízené, proto by měl ovládat komunikační dovednosti. Aby mohlo docházet k efektivnímu předávání informací, musí nadřízený umět poskytnout podřízenému dostatečný komunikační prostor, který slouží pro pravidelnou zpětnou vazbu. (tamtéž, 2008)

Z uvedených pracovních povinností vyplývá, že podřízený by měl pracovat podle pokynů nadřízeného. Proto je potřeba, aby instrukce od nadřízeného byly srozumitelné a pochopitelné. Zároveň musí podřízený projevovat úctu k vyššímu postavení nadřízeného a podporovat jeho pracovní zájem. Podřízený není zatížen takovou odpovědností, ale o to více se musí na nadřízeného spoléhat a poslouchat jeho instrukce.

Ze vztahu tedy vyplývá, že vzájemná interakce mezi nadřízeným a podřízeným je založena především na účelovém předávání informací a na vzájemném spolehnutí se na sebe s ohledem na své pracovní kompetence.

4. Komunikační strategie

V této kapitole se budu zabývat tématy, z nichž vyvodím **základní principy komunikačních strategií**. Tyto strategie vždy sledují **efekt, který sleduje zájmy jak nadřízeného, tak podřízeného pracovníka**. Chci tak zdůraznit oboustranný zájem, neboť v případě jednostranné komunikace by se jednalo o manipulaci. „*Jako manipulaci označujeme v komunikaci chování jednotlivce (organizace, sdělovacích prostředků, apod.) charakterizované tím, že se nás manipulátor snaží přimět či donutit k chování, které je proti naší vůli a které vede k získání oprávněné, častěji však neoprávněné výhody pro něj.*“ (Vymětal, s. 160)

4.1 Kontext komunikačních strategií

Stěžejním tématem teoretické části diplomové práce je téma komunikačních strategií ve vztahu nadřízený a podřízený. Z komunikačních kompetencí, které mají nadřízený a podřízený pracovník, jednoznačně vyplývá, že zodpovědnost za komunikaci nese především nadřízený. Z tohoto důvodu se zaměřím na **komunikační strategie, které vychází ze strany nadřízeného pracovníka směrem k podřízenému pracovníkovi**.

Co však vlastně komunikační strategie znamená?

Pro objasnění funkce komunikační strategie vyjdeme z pojmosloví.

Pojem strategie se vysvětluje jako **postupný plán činností, které vedou k dosažení cíle**. (Akademický slovník cizích slov, 2011)

Pojem komunikace nese mnohoznačný význam. Základní pojem komunikace se nejčastěji definuje jako přenos informací, avšak v rámci mezilidské komunikace zahrnuje veškeré mezilidské působení včetně chování. „...komunikace jako druh sociální interakce znamená jednostranné sdělování nebo vzájemnou výměnu informací. Jejím prostředkem jsou nejen slova a gesta, ale chování vůbec...“ (Nakonečný, 1999, s. 157) Plamínek (2008) původní funkci latinského slova *communicare* vykládá především

jako sdílení informací. To znamená, že se v mezilidské komunikaci nejedná pouze o přenos informací, ale o **působení informací za účelem vzájemného sdílení těchto informací, tedy za účelem porozumění.**

„Postupné uspořádání realizace komunikačních záměrů určitým zvoleným postupem, a to od prvního bodu (mlčím nebo mluvím) až po naplnění základního cíle komunikačního procesu, se označuje komunikační strategie.“ (Vymětal, s. 25) **Komunikační strategie ze strany nadřízeného tak představují plány komunikačních aktivit, které činí nadřízený pracovník vůči podřízenému pracovníkovi, a to za účelem dosažení potřebného cíle.** Jelikož chci předložit současné komunikační strategie, musím také zohlednit **současné cíle komunikačních strategií.**

Touto problematikou se zabývá obor „personálního řízení“, také uváděn jako řízení lidských zdrojů. *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“* (Armstrong, 2007, s. 27) Z definice jednoznačně vyplývá, že **hlavním cílem komunikačních činností nadřízeného pracovníka je řídit podřízeného pracovníka tak, aby se podílel na dosahování cílů organizace. Plán, podle jakého bude nadřízený postupovat, vychází ze současných potřeb vedoucích pracovníků.**

„V současnosti se prosazuje trend k decentralizaci kompetencí (pravomoci a odpovědnosti). Pod pojmem decentralizace zde rozumíme rozdělení kompetencí na více míst a jejich přenesení na nižší organizační úrovně“ (Veber, 2009, s. 223) To znamená, že v současnosti jde především o to, **aby nadřízený pracovník dokázal účinně komunikovat s podřízeným tak, aby podřízený pracovník převzal za pracovní činnost odpovědnost a byl samostatný.**

4.2 Podstata lidského zdroje

Dosud jsem v rámci představení pracovních pozic nadřizený a podřízený nezmínila jejich zásadní podstatu, která je pro komunikační strategie směrodatná a tou je podstata lidského zdroje. Již z termínu je patrné, že se jedná o zdroj informací, kterými člověk, v tomto případě pracovník, disponuje. Lidské zdroje tedy představují lidské vlastnosti, schopnosti a postoje, které tvoří předpoklady pro úspěšné plnění firemních myšlenek.

- 1) schopnosti představují znalosti a dovednosti příslušného člověka. To znamená, že prezentují to, co člověk ví a co umí. Jedná se vlastně o potenciál člověka, jenž lze ještě rozvíjet. Aby člověk používal své schopnosti ve prospěch organizace, musí vycházet z určitých postojů.
- 2) *„Postoje vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka. Úzce souvisejí s jeho motivací.“* (Plamínek, 2002, s. 58) Postoje prezentují to, co člověk chce a co si myslí. Také postoje lze měnit, například motivačními programy. Avšak ani příliš pozitivní postoj není samo - spásný, pokud není spjat s dostatečnými schopnostmi.
- 3) Jediná skupina, kterou lze jen těžko měnit, představují vlastnosti daného jedince. *„Může to být proto, že jsou to neměnné nebo příliš obtížně měnitelné rysy osobnosti člověka, úzce spojené s jeho biologickou a psychologickou podstatou. Častěji jde o zděděné než o naučené charakteristiky, tedy spíše o tu stránku osobnosti, kterou psychologové jako Erich Fromm nebo Gordon Allport označovali jako temperament.“* (Plamínek, 2002, s. 58)

V rámci fungování firmy se lidské zdroje projevují v jejich reálné aktivitě, tedy ve formě lidské práce, a podílí se tak na vytváření firemních hodnot. (tamtéž) Například z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že neformální oblékání zaměstnanců v kulturní organizaci, kde pracuji, vnímám jako projev jejich svobody, která poukazuje na svobodomyšlné působení celé

organizace. To znamená, že projevené hodnoty zaměstnanců si spojují s hodnotami celé organizace a to pak na mě nějakým způsobem působí.

Z uvedených poznatků vyvozují následující princip komunikační strategie: **Nadřízený si musí být vědom, že všichni pracovníci jsou především lidé, kteří disponují schopnostmi a postoji, které lze měnit, ale také vlastnostmi, které lze měnit těžko, nebo je měnit nelze vůbec. Osobnostní projevy pracovníků se podílí na utváření hodnot organizace, proto je nutné brát na ně zřetel, jako na aktivní podíl firemní kultury.**

→ **EFEKT: Nadřízený může ovlivňovat proměnné složky osobnosti podřízených ve svůj prospěch a ve prospěch organizace. Podřízený může prostřednictvím takového působení rozvíjet svojí osobnost.**

4.3 Styl řízení

Teoretické názory na efektivní styl řízení pracovníků za účelem zvyšování pracovního výkonu se utvářely již od počátku 20. století. První přístup, tzv. „**vědecké řízení**“, prezentoval pouze mechanistické pojetí lidské pracovní síly. Což znamená, že lidskou individualitu zcela opomíjel. Tento přístup totiž vycházel z předpokladu, že pracovníkova výkonnost se bude zvyšovat, pokud bude od nadřízeného dodržovat přesně předepsaný pracovní postup. V rámci hledání efektivního stylu řízení se ve dvacátých letech 20. století pozornost přesunula na lidské vztahy na pracovišti. Tzv. „**Škola lidských vztahů**“, která představuje tento styl řízení, spojovala výkonnost pracovníků s kvalitou vztahů na pracovišti, jak v pracovní skupině, tak s vedoucími pracovníky. V této fázi se poprvé začaly prezentovat návody, jak by měli nadřízení jednat se svými podřízenými. To znamená, že již nešlo pouze o strategické zadávání a kontrolování pracovní činnosti, ale o účelové zkvalitňování mezilidských vztahů na pracovišti. (Bělohlávek, 2008)

Zásadním přínosem pro efektivní styl řízení se však staly poznatky z padesátých a šedesátých let. Tyto poznatky čerpají z **teorie humanistické psychologie**, která poskytuje pozitivní obraz člověka, jenž usiluje v životě o dobré a o vývoj. Jejím základním konceptem pro vysvětlení motivace lidí k výkonu je **teorie lidských potřeb**, jejichž touha po uspokojení motivuje a usměrňuje jedince k aktivitě. Z tohoto předpokladu sleduje humanistický přístup v rámci efektivního řízení lidí především touhu jedince po uspokojení potřeb osobního rozvoje a seberealizace skrze pracovní činnost. Díky demokratickému myšlení západní společnosti se tento obraz člověka slučuje s obrazem svobodného člověka, proto se také humanistická psychologie stala základním východiskem pro obor personálního řízení. (Klein & Kresse, 2008)

Teoretik Douglas McGregor charakterizoval dva základní typy řízení lidí:

1. Teorie X, která předpokládá, že lidé jsou od podstaty líní a snaží se vyhnout práci. Aby pracovali, musí být přinuceni k práci systémem odměn a trestů, přičemž je nutné je neustále kontrolovat. Z tohoto důvodu pro nadřízeného vyplývá, že pokud chce takového člověka přimět k výkonu, musí použít směs nátlaků a odměn, tzv. metodu „cukru a biče“.
2. Teorie Y, kterou McGregor postavil oproti dosavadnímu převažujícímu řízení X, vychází z humanistického pojetí člověka, postaveného na důvěře a jeho pozitivním vztahu k práci. Předpokládá, že člověk je v zásadě dobrý a je připraven podávat výkony. Z tohoto předpokladu pro nadřízeného vyplývá, že by se měl snažit umožnit podřízeným rozvinout jejich potenciál a schopnost pro samostatnou odpovědnost. (Bělohlávek, 2008) (Klein & Kresse, 2008)

Ráda bych však upozornila na to, že k oběma teoriím existují pozitivní příklady.

„Záleží však také na vztahu člověka k práci. Vykonává – li činnost, která ho baví, bude pracovat ze všech sil, aniž by ho někdo musel pohánět – tedy podle teorie Y. Na druhé straně při vykonávání neoblíbených aktivit bude potřebovat tlak zvenčí – v souladu s teorií „X“. (Bělohlávek, 2008, s. 6)

„Spolupracovníci, ke kterým je přistupováno s nedůvěrou a kontrolou, se mohou ve střednědobém horizontu stát nesamostatnými a nakonec kontrolu potřebují. Pokud naopak poskytneme zaměstnanci volnost, může ho to motivovat a povzbudit k samostatné práci.“ (Klein & Kresse, 2008, s. 143)

Z uvedených příkladů vyplývá, že nadřízený musí vždy umět, za účelem efektivního řízení lidí, rozpoznat, o jakou situaci se na pracovišti jedná a jaké je individuální nastavení jeho podřízeného pracovníka. Někdy je zapotřebí, aby nadřízený použil metodu „cukru a biče“, aby tak nastavil podřízenému hranice jeho aktivity na pracovišti. Někdy je tomu naopak, nadřízený může takovou metodou negativně ovlivnit výkonnostní očekávání podřízeného, a tím paradoxně posílit potenciální neschopnost samostatné práce. Z tohoto důvodu je důležité si uvědomit, že člověk má své potřeby a lze jimi ovlivňovat pracovní výkon jak pozitivně, tak negativně. Jinými slovy, podle uspokojování potřeb pracovníka jej lze motivovat k práci, ale také demotivovat. Toto zjištění je podle mého názoru zásadním předpokladem, který se stal východiskem pro současné komunikační strategie ze strany nadřízeného vůči podřízenému pracovníkovi.

Jak jsem již upozornila v kapitole o významu komunikace na pracovišti, žijeme v demokratické společnosti, tudíž je naše myšlení v podvědomí posilováno směrem k uspokojování osobních potřeb, které jsou spjaté s lidskou svobodou vůbec. Mám za to, že v pracovních vztazích (v tomto případě ve vztahu nadřízený a podřízený), které vlastně vymezují prostor působení osobních svobod každého zúčastněného pracovníka, se tato potřeba musí odrazit. Proto poukazují také etické hledisko, které

upozorňuje na to, že by nadřízený neměl lidskou touhu po svobodě a s ní spjatou potřebu po osobním rozvoji potírat. Souhlasím však, že pokud pracovníci ještě nejsou schopni přijmout za práci samostatnou odpovědnost, může jim efekt řízení metody „cukru a biče“ pomáhat alespoň v jejich orientaci. V určitých situacích může tato metoda zapůsobit jako výborný regulátor a výchovný pomocník nadřízeného při usměrňování pracovního výkonu podřízených. (Bělohlávek, 2008)

Z uvedených poznatků vyvozují následující princip komunikační strategie: **Nadřízený má důvěřovat podřízenému, že pracovat chce, protože to vyplývá z jeho potřeby osobního rozvoje a seberealizace. Proto by mu měl umět poskytnout dostatečný prostor, ve kterém může podřízený tyto potřeby uspokojovat.**

→ **EFEKT: Nadřízený získá více času pro sebe a své strategické plánování. Podřízený může uspokojit potřebu seberealizace.**

4.4 Vedení idejemi

S tématem strategického přístupu k podřízeným na pracovišti souvisí také dva koncepty funkčních typů firemní kultury, které uvádí Plamínek (2002). První typ představuje **firmu, kterou vedou lidé**. Druhý typ představuje **firmu, kterou vedou především myšlenky, vyplývající s hodnot a cílů** dané firmy. V prvním případě se podřízení obracejí na své nadřízené pokaždé, když si neví rady. Jednají tak, protože jim nejsou jasné myšlenky a cíle firmy, nebo je nejsou schopni sdílet. Nadřízení mají sice vše pod kontrolou, ale zásadní nevýhodou je jejich naprosté zahlcení z neustálého řešení problémů podřízených.

Druhý případ vychází z předpokladu, že zaměstnanci myšlenky a cíle firmy sdílí a jsou vedeni idejemi, na kterých je firma postavena. Podle těchto idejí pak primárně řeší pracovní problémy. Pokud si neví rady, tak se na svého nadřízeného ve většině případů neobracejí, ale ptají se sami sebe,

která možnost je lepší v rámci plnění firemních cílů. Na nadřízeného se obrací pouze v nouzových situacích.

Z tohoto důvodu se doporučuje používat druhý přístup vedení, díky kterému zbývá nadřízeným také čas na opravdu důležité problémy, a mohou tak přemýšlet o strategických souvislostech. Plamínek samozřejmě poukazuje na to, že reálná funkční kultura je **směsí obou konceptů**. Důležité je **aby se loajalita k lidem a loajalita k myšlenkám nedostala do rozporu**. To znamená, že nadřízený by měl reprezentovat firemní myšlenky a snažit se je také předávat svým podřízeným a naopak. „*Loajalita k „šéfovi“ by měla být odvozená od loajality k myšlenkám.*“ (tamtéž, s. 64) Problémy nastávají v případě, že firma nemá myšlenky, které by její zaměstnanci mohli sdílet. Pokud firma myšlenky má, může problém nastat v tom, že zaměstnanci nejsou s myšlenkami obeznámeni, nebo je nechápou. A pokud myšlenky firmy zaměstnanci chápou, může problém nastat v tom, že je nejsou schopni podporovat. (tamtéž)

Z výše uvedených důvodů vyplývá pro nadřízeného významný úkol v rámci komunikační strategie vůči podřízeným. Pokud nadřízený předá svým podřízeným myšlenky a cíle organizace tak, aby je správně pochopili a přijali je za své, pak budou tito podřízení schopni pracovat samostatně. Stanou se tak loajální vůči těmto myšlenkám a cílům organizace a jejich nadřízený se bude moci spolehnout na to, že pracují správně. Tento způsob vedení nadřízenému poskytne více prostoru pro jeho vlastní práci a podřízeným umožní osobní rozvoj v rámci poskytnuté svobody.

Z uvedených poznatků vyvozují následující princip komunikační strategie: **Nestačí podřízenému poskytnout pro osobní rozvoj a seberealizaci pouze prostor, ale je nutné mu také vysvětlit celkové směřování organizace. Z tohoto důvodu musí nadřízený umět podřízenému umět efektivně předat myšlenky organizace, které sledují cíle organizace a správně usměrní jeho pracovní činnost.**

→ **EFEKT: Nadřízený se může spolehnout na správný směr aktivit podřízeného, protože sdílí s podřízeným stejný cíl. Podřízený získává pocit smysluplnosti z práce.**

Otázkou zůstává, jak má nadřízený podřízenému myšlenky a cíle organizace co nejpůsobivěji předat?

4.5 Styl vedení

Jak jsem již naznačila v předchozí kapitole, podřízeným pracovníkům nestačí pouze sdělit myšlenky a cíle, kterými se mají během práce řídit. Je totiž nutné je také umět přesvědčit, aby přijali uvedené myšlenky za své. Způsob vedení, který nadřízený vůči podřízenému používá, se tak stává rozhodujícím vlivným nástrojem k takovému přesvědčování. Ve výsledku jde tedy o to, aby nadřízený dokázal působit na podřízené tak, jak potřebuje. Podívejme se tedy na další východiska, která můžeme zahrnout do oblasti komunikačních strategií nadřízeného.

4.5.1 Autorita a osobnost

Efektivní vedení lidí vyplývá v první řadě z autority, kterou vůdce, v tomto případě nadřízený, disponuje. Problém však je, že autorita nadřízeného, která vyplývá z hierarchického postavení pozic, již nepůsobí tak jak, tomu bylo dříve. Ani tzv. autorita oborná, která závisí na míře vzdělání nadřízeného v dané oblasti, již není pro podřízené v rámci vzájemného působení určující. (Dříve se vedoucí pracovníci dostávali do svých funkcí zejména díky své odbornosti - nejlepší z pracovníků v dané oblasti se stal vedoucím těchto pracovníků.) *„Kdo se může odvolávat jen na svou odbornou autoritu, ten se dostane do potíží nejpozději při první odborné chybě.“* (Klein & Kresse, 2008, s. 142)

Aby oba typy formálních autorit efektivně působily, musí být ještě podpořeny autoritou neformální. **Neformální autorita je dána přirozenou autoritou osobní**, která ze své podstaty vyplývá z lidské individuality, tudíž jí může disponovat nejen nadřízený, ale také podřízený pracovník. Z působivého efektu přirozené autority se doporučuje osobní autoritu v rámci strategie rozvíjet a co nejvíce skrze tuto autoritu na podřízené působit. (tamtéž) Bělohlávek (2008) upozorňuje také na určité **osobnostní předpoklady** úspěšných vedoucích pracovníků. Mezi tyto předpoklady nepatří pouze očekávaný způsob chování a schopnost vybrat vhodný styl řízení, ale také schopnost emocionálního a citového vedení lidí, které dokáže nadchnout pracovníky pro vizi dané organizace. Z tohoto důvodu se v současnosti ujímá nejvíce způsob vedení lidí:

1. prostřednictvím **citového povzbuzení** (nadřízený záměrně sděluje podřízenému, že mu důvěřuje)
2. prostřednictvím **osobní úcty** (nadřízený jedná s podřízeným na přátelské úrovni, jako rovný s rovným)
3. prostřednictvím **stimulace myšlení** (nadřízený má schopnost přenášet na podřízené podnětné ideje, které podřízeného nutí ke změně náhledu na daný problém). (tamtéž)

Způsob ovlivňování lidí na pracovišti, se podle mého názoru řídí nápadně podobnými principy, jakými se řídí **principy argumentace**. Principy argumentace jsou založeny na srozumitelném předávání informací, aby jim posluchač porozuměl. Z toho vyplývá, že se mají používat argumenty, které příjemce pochopí, tedy na jeho úrovni vnímání. Základním principem efektivní argumentace však není pouze **rozumové**, ale také **emoční zaujetí** příjemce sdělení. *“Pokud něco vysvětlíte, lidé to racionálně pochopí. Pokud to brzy potom bez předchozího upozornění použijete, lidé to emocionálně přijmou.”* (Plamínek, 2008, s. 125). To znamená, například, že pokud můj nadřízený bude o myšlenkách organizace nejen mluvit, ale také se bude podle nich chovat, vzbudí tím u mě důvěru, že to myslí vážně a tím vyvolá u mě emoční přijetí jeho zprávy.

Špačková (2011) uvedené dva principy argumentace doplňuje. Uvádí, že s pochopením a emočním přijetím u posluchače úzce souvisí také osobnostní kvalita komunikujícího, který by měl **působit spolehlivě, fundovaně a sympaticky**. Upozorňuje tak na obraz v představě komunikačního partnera. „Čím výraznější je, tím snáz pohnete posluchače k jednání podle svého záměru.“ (tamtéž, s. 87) Působivý efekt osobnosti, na který upozorňuje Špačková, podle mého názoru koresponduje s moderním chápáním autority nadřízených pracovníků, kteří mají rozvíjet, jak jsem již zmínila v úvodu, své charisma, tedy působit na citovou stránku podřízených.

Z uvedených poznatků vyvozují následující princip komunikační strategie: **Pokud chce nadřízený vést podřízeného tak, jak potřebuje, musí na něj neustále působit přesvědčující silou. Z principů argumentace vyplývá, že musí podřízenému stále poskytovat „atraktivní“ argumenty, proč se má pracovní aktivita podřízeného ubírat požadovaným směrem. Zásadní strategií ze strany nadřízeného je nejen rozumové, ale především emocionální působení, které sleduje především podporu důvěry ve vztahu s podřízeným pracovníkem.**

4.5.2 Orientace na úkol a na lidi

Vést lidi neznamena pouze umět na ně působit prostřednictvím osobnostní autority tak, jak jsem uvedla v předchozí části textu. Vést lidi znamená také umět společně s jejich silami dosáhnout stanoveného cíle. (Klein & Kresse, 2008) Z toho vyplývá, že nadřízený, který chce své podřízené vést, by si měl být vědom, že pracovních cílů dosahuje také prostřednictvím podřízených. Z toho vyplývá, že způsob, jakým nadřízený zapojí podřízeného do pracovní činnosti, se jistě odrazí na kvalitě pracovních výsledků nadřízeného. V tomto ohledu musí nadřízený zaměřit pozornost na dva aspekty, které ovlivňují společné dosahování cíle s podřízeným.

Prvním prostředkem zapojení podřízeného do pracovní činnosti je samozřejmě úkolování. Ve společném dosahování pracovního cíle však nejde

pouze o úkoly, které nadřízený zadává podřízenému, ale také o vytváření stimulujícího prostředí pro podřízené, aby v něm mohli úkoly úspěšně splnit. Podle poměru **orientace pozornosti nadřízeného vůči úkolům a vůči lidem** se tak uvádí několik stylů konkrétního vedení lidí. Jde tedy především o to, kolik pozornosti nadřízený věnuje úkolování a kolik pozornosti věnuje stimulaci pracovní atmosféry pro podřízené. Pro názornou ukázkou zmíním tři odlišné styly takového vedení.

Na jedné straně se nabízí styl založený na autoritě a poslušnosti, ve kterém se nadřízený soustředí pouze na úkolování. Nadřízený v takovém případě neřeší, jak se podřízený cítí a jaký má na práci názor. Na druhé straně se nabízí styl založený na vzájemném sdílení a spolupráci, kterému se říká **styl týmový**. V takovém stylu se nadřízený snaží podřízené především přesvědčit o smyslu práce a tím se je snaží aktivně do pracovní činnosti zapojit. Tento styl se považuje v současnosti za ten nejlepší, neboť představuje správný poměr úkolování a zájmu o lidi. Znamená to, že strategicky využívá lidský potenciál s ohledem na pracovní povinnosti. Za nejméně vhodný styl se naopak pokládá styl, ve kterém nadřízený nevěnuje pozornost ani úkolům, ani potřebám pracovníků, ale snaží se ve své pracovní pozici pouze „přežívat“. Ve výsledku se však nabízené styly doporučuje průběžně střídat, neboť ani týmový styl není pro každou situaci ten nejvhodnější. (Bělohlávek, 2008) (Šuleř, 2009) Z tohoto důvodu vyplývá, že jde především o to, aby nadřízený **rozpoznal priority orientace vyplývající z dané situace** a následně se rozhodl, zda zaměří pozornost spíše na úkolování podřízených, nebo jim záměrně poskytne prostor pro participaci na rozhodování.

4.5.3 Od závislosti k samostatnosti

Situace, která určuje styl vedení, podléhá jedné zásadní proměnné a tou je zralost pracovníka. Každý jedinec je totiž vyžralý na jiné úrovni. To znamená, že ne každý pracovník se ocitá v situaci, kdy je schopný s nadřízeným spolupracovat a přistupovat k práci odpovědně. „Vedle

zralosti pracovní, která je dána dovednostmi a technickými znalostmi, potřebnými ke splnění úkolu, existuje i **zralost psychologická**, která spočívá v připravenosti přijmout odpovědnost za splnění úkolu.“ (Šuleř, 2009, s. 159) Z tohoto důvodu vyplývá, že nadřízený by měl znát úroveň zralosti podřízeného. Měl by si uvědomit, zda je jeho podřízený vůbec schopný se úkolu odpovědně ujmout. Podle toho, jak je pracovník připraven úkol splnit, by měl nadřízený s podřízeným komunikovat. Nabízí se tak základní čtyři komunikační přístupy, které zohledňují stav připravenosti podřízeného. (Bělohávek, 2008)

V případě, že zralost pracovníka je nízká, je nutné mu zadávat přesné pracovní instrukce a neustále ho kontrolovat, jak tyto instrukce plní. V tomto případě nadřízený používá vůči podřízenému zejména **příkazy**. Jakmile se však pracovník zaučí a získá potřebné dovednosti, pravděpodobně začne být schopný i samostatně pracovat. V této fázi je nejlepší vzniklý vztah podřízeného k práci podpořit. Nadřízený by se měl tedy snažit, když podřízenému zdává úkoly, vysvětlit, jaký je smysl požadované pracovní činnosti a jaké cíle tím sleduje. Namísto prikazování tak nadřízený začíná podřízeného především **přesvědčovat**. Tím podpoří jeho čerstvou psychologickou zralost. Ve třetí fázi je již podřízený pracovník dostatečně zralý na to, aby uměl zvládat problémy na pracovišti sám. Nadřízený v této fázi využívá možnosti pracovníkovi schopnosti **participace na rozhodování**, tudíž se jej začíná také ptát, jak by daný problém řešil on. Poslední fáze, která je fází cílovou, je fáze **delegování**. V této fázi je pracovník plně zralý na samostatnou práci a nadřízeného potřebuje pouze ve výjimečných situacích. Nadřízený tak funguje především jako pomocník, když je to nutné. (Bělohávek, 2008) (Šuleř, 2009)

Je tedy zřejmé, že také komunikace ve vztahu nadřízený a podřízený podléhá svému vývoji. Proto by měl nadřízený sledovat a následně využít přirozené zrání podřízeného pracovníka nejen ve svůj, ale i v jeho prospěch. Úroveň zralosti totiž podněcuje motivaci k uspokojení potřeby seberealizace.

Tato potřeba, jak jsem již popsala v kapitole o stylu řízení, se stává motivujícím nástrojem k výkonu práce.

Opět však platí pravidlo, že nelze tyto komunikační přístupy aplikovat pouze s ohledem na zralost, ale s ohledem na citlivost celkové situace na pracovišti. Klein a Kresse (2008) upozorňují na to, že v případě, že zaměstnanec očekává nějaký přístup, třeba pod vlivem předchozího nadřízeného, může dojít se současným nadřízeným k neshodě, pokud současný nadřízený postupuje jinak, než je očekáváno. *„Úspěšné vedení proto znamená přizpůsobit se daným potřebám a stylu různých zaměstnanců.“* (tamtéž, s. 145)

4.5.4 Motivací proti demotivaci

Jak jsem již upozornila na začátku kapitoly, podřízený pracovník je především lidská bytost, která podléhá svým vnitřním osobnostním procesům. Není tedy strojem, jehož činnost lze za každých okolností předvídat. To znamená, že pro nadřízeného není ještě směrodatné, zda dokáže podřízeného přesvědčit o smyslu práce a učinit jej samostatně zodpovědným. Každý člověk totiž také podléhá svým individuálním motivačním **pohnutkám**, které jeho činnosti dodávají sílu a směr. (Bělohlávek, 2008) Jak již naznačuji, principy těchto motivačních pohnutek pak mohou být příčinou ve stagnaci, nebo naopak ke zvýšení pracovního výkonu podřízeného. Pro nadřízeného je tedy výhodné poznat tyto psychologické principy motivace, neboť jimi může mnohdy nahradit, či doplnit finanční motivaci, která je základní motivací pro každou pracovní činnost.

Jednou z nejznámějších teoretických koncepcí motivace lidského jednání je **hierarchie lidských potřeb**, kterou uvedl Abraham Maslow ve 40. letech v duchu humanistické psychologie. Je sice velmi obecná, nicméně, každý pracovník ve vedoucí pozici by měl mít o ní alespoň povědomí, neboť umožňuje pochopit základní principy lidského jednání, což je v případě vedení lidí cenné poznání. (Kleibl, 2005)

Tato teorie je založena na hierarchickém systému potřeb. Prezentuje pět na sebe navazujících úrovní potřeb, od té nejnižší po nejvyšší. „S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí.“ (Bělohlávek, 2008)

Pro názornost uvádím přehled posloupnosti uvedené hierarchie potřeb i s příklady z pracovního prostředí:

1. Existenční potřeby (fyziologické potřeby - ochrana zdraví)
2. Potřeby jistoty a bezpečí (ekonomické potřeby - pojištění, práce)
3. Sociální potřeby (potřeba sounáležitosti – mezilidské vztahy)
4. Psychologické potřeby (potřeba uznání, ocenění - pochvala, peníze)
5. Seberealizace (rozvoj schopností, rozvoj pocitu vlastní hodnoty)

(Kleibl, 2005)

To znamená, že jakmile člověk postrádá uspokojení jedné z výše uvedených potřeb, stává se pro něj tato potřeba hlavním motivem jeho činnosti a není motivován k aktivitě směrem k vyšší potřebě v následném pořadí. Jinými slovy, pokud nadřizený znemožní podřízenému uspokojit potřebu žízně, tedy existenční potřebu, těžko od něj může očekávat motivaci k samostatné práci, tedy motivaci k uspokojení potřeby seberealizace.

Na pracovišti tedy pracovníka motivuje zejména činnost, skrze kterou uspokojí své potřeby. Někoho motivují k pracovní činnosti zejména mezilidské vztahy, někoho motivují peníze a uznání, někoho může motivovat nejvíce nezávislost. Může se však stát, že nadřizený svým působením začne klást podřízenému na jeho motivační cestě překážky a tím jej začne vlastně **demotivovat**. Například, pracovník, který touží po nezávislosti, směr své aktivity změní, pokud bude nadřizený příliš zasahovat do jeho rozhodování. Bělohlávek (2008) upozorňuje, že pokud dojde k takové demotivaci, pracovník má tendenci reagovat na neuspokojení různým způsobem, například:

- a) Únikem – vzdá se svého záměru
- b) Agresí – vybíjí energii násilím
- c) Sublimací – hledá náhradní cíle
- d) Racionalizací – přesvědčováním, že cíl, o který usiluje, nestojí za to
(tamtéž, s. 43)

Z uvedených poznatků vyvozují následující princip komunikační strategie: **Nadřízený by měl znát potřeby podřízeného, neboť cesta k uspokojování těchto potřeb motivuje podřízeného k pracovnímu výkonu. → EFEKT: Nadřízený získává další nástroj k působení na podřízeného. Podřízený je uspokojivým způsobem motivován k práci.**

4.5.5 Příjímací pohovory

Příjímací pohovor patří podle mého názoru vůbec k prvnímu strategickému kroku nadřízeného vůči budoucímu podřízenému. Osobně jsem se ze své nadřízené pozice účastnila několika výběrových řízení, v kterých jsem vybírala své podřízené a mohu potvrdit, že správný výběr pracovníka byl pro naši budoucí spolupráci zásadní.

Příjímací pohovor rozhoduje o výběru nejlepšího z uchazečů o dané pracovní místo. Pro organizaci je totiž směřodonné, jakého pracovníka přijme, neboť **kvalita lidského zdroje se ve výsledku projeví** v efektivitě a kvalitě odváděné práce dané organizace. (Mikuláščík, 2010) Bělohlávek (2009) nepřímo upozorňuje na účel přijímacích pohovorů: *„Každý pohovor má nějaký účel a směřuje k cíli, který by měl vyplývat ze strategie nebo z hodnot organizace.”* (tamtéž, s. 14)

V kapitole o současném směřování v řízení jsem již zmínila podstatu lidského zdroje, která je hlavním kritériem pro správný výběr zaměstnanců. Uvedla jsem, že lidský zdroj představuje nejen **schopnosti, znalosti a dovednosti, ale také osobnostní vlastnosti jedince a jeho postoje.** *„Pro vedení lidí je důležité, že člověka s určitými vlastnostmi si nemůžeme ve firmě vychovat, ale pouze získat již “hotového”. Vlastnosti jsou proto “předmětem*

úvah sledu”, které probíhají při výběru uchazečů o určitou práci.” (Plamínek, 2002, s. 58). Zdůrazňuji tím to, že nadřízený přijímá především člověka, tudíž je také důležité poznat, jak uchazeč myslí, jaké má postoje a čeho chce v životě dosáhnout. Mikuláščík tak upozorňuje na to, že přesto, že se pozornost v přijímacím procesu soustředí na pracovní zkušenosti uchazeče, nadřízený by neměl podcenit globální pohled na kandidáta. (Mikuláščík, 2010)

Prvním krokem uchazeče v rámci standardního procesu přijímacího řízení bývá předložený životopis v písemné podobě. Zjistit případné **odborné znalosti** je relativně snadné, neboť jsou dokumentovány v nejrůznějších dokladech o vzdělání a praxi. Na druhé straně tzv. **měkké dovednosti (“soft skills”)**, které představují například schopnost týmové spolupráce, smysl pro zodpovědnost, nebo cílevědomost, zjistit z písemných podkladů nelze. (Mentzel, 2004) Mikuláščík (2010) upozorňuje na to, že nadřízený sice může mít k dispozici ještě osobnostní profil uchazeče a případné reference, ale vždycky bude celkový obraz pracovníka jasnější, pokud s ním bude moci nadřízený také hovořit.

Cílem přijímacího pohovoru je tedy především **poznání osobnosti uchazeče a ověřování, či rozšíření dostupných informací**, za účelem zjištění, zda je uchazeč pro danou pracovní pozici vhodný.

4.5.5.1. Příprava pohovoru

Otázkou tedy zůstává, jak se má nadřízený na přijímací pohovor strategicky připravit. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že přijímací pohovory působí na uchazeče stresujícím dojmem, neboť jsou naplněny ze strany uchazeče obávaným očekáváním z neznámého prostředí. Jak jsem již zmínila v kapitole o interpersonální komunikaci, **stres může zkreslovat** lidskou schopnost adekvátně reagovat a v takovém případě hrozí, že se uchazeč může komunikačně uzavřít. Předpokládám, že prostředí přijímacího pohovoru by tedy mělo být takové, aby se mohl uchazeč co nejvíce přirozeně

projevit, protože je výhodné se o něm co nejvíce dozvědět. Z tohoto důvodu Mikuláščík (2010) doporučuje vytvořit na přijímacím pohovoru **přátelskou a otevřenou atmosféru**.

Mikuláščík (tamtéž) nabízí k přípravě vedení přijímacího pohovoru následující rady. V první řadě je důležité připravit pro pohovor **optimální prostor**, který bude dostatečně reprezentativní bez rušivých elementů. Nadřízený by měl být **obeznámen se všemi dostupnými materiály o uchazeči** a zároveň by měl **znát důsledně popis pracovního místa**, které uchazeči nabízí.

Vzhledem k tomu, že se v rámci přijímacího řízení komunikuje s více uchazeči, je důležité si připravit podklady pro pozdější porovnání jejich kvalit. K tomuto účelu slouží **hodnotící tabulka** tematických okruhů, kterou by si měl nadřízený k pohovoru připravit. Bělohlávek (2009) uvádí příklady poměrně propracovaných tabulek požadovaných vlastností, do kterých si může hodnotící známkovat jejich zjištěnou úroveň a po proběhlých pohovorech objektivně porovnávat. Mikuláščík (2010) však upozorňuje na rušivé působení poznámek, proto doporučuje, aby případné další poznámky byly velmi stručné. Porovnávání kvalit uchazečů umožňují také připravené **standardizované otázky**, které se pokládají všem uchazečům.

Mezi základní pomocné ukazatele kvalit uchazeče řadí Mikuláščík tato **hodnotící témata**: schopnost přizpůsobit se pracovnímu prostředí, zda bude uchazeč akceptován spolupracovníky, schopnost zvládat práci, dosavadní znalosti z oboru, zájem o práci, projevený zájem v budoucnosti v podniku zůstat, předpoklady pro další vývoj, zájem o sebevzdělávání, zvládání práce v zátěžových situacích, úroveň osobní zralosti, způsob vyjadřování.

4.5.5.2. Způsoby dotazování

Aby se nadřízený o uchazeči dozvěděl co nejvíce, musí mu během pohovoru klást nejrozumnější druhy otázek. Otázky jsou důležitým nástrojem strategické komunikace, neboť ovlivňují odpovědi dotazovaného. Otázky také

představují aktivní prvek dialogu, který určuje směr, jímž se dialog bude ubírat, což znamená, že by se měly klást systematicky, podle plánovaných témat. V zásadě platí, že by otázky měly být srozumitelné a nemělo by se pokládat více otázek najednou, aby dotazovaný mohl snadno a rychle reagovat. (Plamínek)

Pro přijímací pohovor jsou nejvhodnější **otázky otevřené**, protože umožňují dotazovanému o sobě prozradit nejvíce informací. *„Otevřené otázky poskytují dotazovaným široký prostor pro odpověď. Na otevřené otázky typu „K čemu...?, Proč...?“, Jak...?“ apod. nelze odpovědět prostým „ano“ nebo „ne“. “* (Mentzel, 2004, s. 34). Tyto otevřené otázky je vhodné za účelem ujasnění doplňovat cílenými **uzavřenými otázkami**, které požadují jednoznačnou odpověď.

Dotazovaný by se měl naopak **vyvarovat tzv. sugestivním otázkám**, neboť tlačí dotazovaného k předem jasné odpovědi. (Plamínek, 2002) *„Taková otázka o vás pravděpodobně více prozradí, než vám poskytne nové informace.“* (Lorenz, 2005, s. 75)

Pokud chceme získat více informací od dotazovaného, pak můžeme použít také **situační otázky**. Situační otázky mohou sloužit právě v případech, kdy tazatel potřebuje upřímnou odpověď. Mentzel (2004) uvádí tzv. **„situační vedení rozhovoru“**, které sleduje především ověřování praktických zkušeností uchazeče skrze předkládané situace. Uchazeči se popíše například nějaká problémová pracovní situace a je vybídnut, aby se vyjádřil, jak by v dané situaci reagoval. Mentzel však upozorňuje na to, že lidé mají tendenci nejdříve vyprávět jen to, co se od nich očekává. Takové výpovědi jsou pak zavádějící. Pro spolehlivější odpověď Mentzel doporučuje fiktivní situaci si přímo s uchazečem zahrát. Nadřizený přeruší na chvíli dosavadní přátelskou úroveň rozhovoru a zahraje uchazeči problémového komunikačního partnera. V takovém „testování“ uchazeče sleduje jeho celkové chování, jeho psychické rozpoložení a schopnost hledat pro hranou situaci přijatelné řešení.

4.5.5.3. Postup a taktiky

Struktura rozhovoru by měla být řazena **chronologicky**. To znamená, že by se mělo tematicky začít od počátků pracovních zkušeností uchazeče a pokračovat přes současné zkušenosti k výhledům do budoucnosti.

Aby se uchazeč „rozpovídal“, je důležité hned zpočátku uchazeče tzv. **„rozehřát“** navozením příjemné atmosféry neformální poznámkou, či dotazem (například otázkou, jakou měl uchazeč cestu,...). Bělohlávek (2009) radí představení organizace a pracovního místa hned do úvodní části rozhovoru. Zajímavé je, že Mikuláščík (2010) i Mentzel (2004) upozorňují na to, aby uchazeč nejdříve mluvil o sobě dříve, než mu tazatel sdělí více o pracovním místě. Jinak totiž hrozí, že uchazeč modifikuje svůj projev ve prospěch očekávání popisu nabízeného pracovního místa.

Po přátelském uvedení rozhovoru by měly následovat **objektivní dotazy, které vyplývají z životopisu uchazeče**. Bělohlávek (2009) tento postup vysvětluje tím, že v této fázi ještě uchazeč nezískal úplnou důvěru a mohl by tak na citlivé otázky odpovídat neupřímně, tudíž je lepší jej nechat mluvit na popisné rovině. Jedná se tedy o fázi, v které dostává uchazeč maximální prostor pro vlastní interpretaci svých dosavadních zkušeností a svých plánů do budoucna.

Druhou část rozhovoru Bělohlávek (tamtéž) popisuje jako důvěrnější část, tudíž se může přejít na ověřování informací a schopností uchazeče. Tazatel pokládá **citlivější otázky, které sledují postoje a pocity**. Až v poslední fázi se doporučuje přenechat vedení rozhovoru uchazeči, tedy poskytnout mu **prostor pro dotazy**. Také zaměření dotazů o uchazeči leccos napoví. V závěru rozhovoru by měl tazatel poskytnout uchazeči **informace o platu a následném postupu**.

5. Metodologie

V návaznosti na předchozí teoretické kapitoly bych se nyní ráda přesunula k vysvětlení postupu, jakým byl záměr této práce uskutečněn. Výzkum jsem pojala v rámci metodologie **kvalitativně**, neboť kvalitativní výzkum nejlépe umožňuje zohlednit přirozené prostředí zkoumaných osob a popsat zkoumané téma z jejich individuální perspektivy. Sleduji tak výzkumný záměr, ve kterém chci nejen popsat, ale hlavně vyvodit prostřednictvím dedukce podněty pro komunikační strategie ve vztahu nadřízený a podřízený. Cílem je také možné odhalení principů působení zvoleného způsobu komunikace, to jest, jak nadřízený svým komunikačním přístupem působí na své podřízené.

Dle Dismana je cílem kvalitativního výzkumu pochopení a vysvětlení souvislostí pozorované reality a jeho posláním je porozumět „*je porozumět lidem v sociálních situacích...*“ (Disman, 2002 s. 289-291).

Ze základních přístupů kvalitativního výzkumu jsem použila **přístup „případové studie“**, která se zaměřuje na podrobný popis a rozbor vybraných případů, přičemž je možné jednotlivé případy, či skupiny případů vzájemně porovnávat. (Hendl, 2008). Ve výzkumu se zabývám třemi případy komunikačních přístupů ve třech pracovních organizacích, které se liší svým zaměřením. Jedná se o kulturní organizaci, obchodní společnost a agenturu s hosteskami. V každé organizaci jsem si vybrala 1 nadřízeného, který komunikuje vůči svým 2 - 3 podřízeným pracovníkům.

Vzhledem ke skutečnosti, že jsem chtěla v rámci komparace komunikačních přístupů využít hledisko zaměření pracoviště, snažila jsem se podchytit kritérium pracovní náplně, které by mohlo vést k relativizaci výsledku zkoumání. Ve výběru zkoumaných osob jsem se tedy zaměřila na pracovníky, kteří mají na všech třech pracovištích podobnou pracovní náplň. Mohu tedy potvrdit, že všichni vybraní podřízení ze tří pracovišť mají

společné to, že komunikují s cílovými zákazníky, kterým daná pracovní organizace své produkty nabízí.

Jako metodu k získání potřebných dat jsem zvolila **polostrukturované rozhovory**. Výzkum prostřednictvím rozhovorů proběhl v období jednoho kalendářního měsíce na přelomu června a července 2012. Celkem se uskutečnilo 11 rozhovorů v délce od 25-35 minut. Vždy jeden nadřízený a dva až tři podřízení pracovníci z dané organizace. Před každým rozhovorem jsem si předem vyžádala souhlas s pořízením zvukového záznamu rozhovoru na diktafon s možností citovat respondenty pro účely této diplomové práce- vždy s příslibem zachování anonymity. Z pořízených rozhovorů existují také přepisy, které ovšem – vzhledem ke slíbené anonymitě- k diplomové práci nepřikládám.

Respondenti byli vždy požádáni, aby odpovídali dle jejich vlastních názorů a zkušeností. Ke každému rozhovoru jsem měla připravenou spíše orientační osnovu rozhovoru, která byla vždy nepatrně přizpůsobena konkrétnímu respondentovi, abych tak zajistila, že se odhalí veškeré, i mnou nepředpokládané, souvislosti.

Považuji za nutné připomenout, že mám ke každému ze zmíněných pracovišť bližší vztah z pohledu současného či bývalého zaměstnance, přičemž jsem si vědoma výhod i nevýhod, které s sebou toto postavení nese. Za největší přínos považuji zejména otevřenost respondentů, kteří se přede mnou nebáli hovořit, nevýhodou pak může být přílišný vhléd do organizace a osobní zaujetí, kterého jsem se však vždy snažila vyvarovat. Každý respondent byl v úvodu seznámen s cíli a záměrem mé práce. Respondentům byla vždy ponechána možnost na otázku neodpovídat, což bylo z mé strany plně respektováno.

Pořízené přepisy jsem zpracovávala metodou **otevřeného kódování**, kdy jsem pro jednotlivé zkoumané oblasti hledala v textu hesla a jednotlivá témata, která jsem v odpovědích nalézala, jsem následně sdružovala do tematických celků uváděných v praktické části této práce.

6. Praktická část- Výzkum

V praktické části práce chci zjistit a popsat komunikační přístupy nadřízených vůči podřízeným pracovníkům na pracovištích v různých organizacích. Cílem prováděného výzkumu je srovnání komunikačních přístupů s ohledem na zaměření daného pracoviště. Vycházím z předpokladu, že odlišnosti v komunikačních přístupech poukazují na odlišné přístupy k vedení podřízených ze strany nadřízených a považuji za zajímavé zjistit, jak uvedené přístupy působí na podřízené. Naproti tomu předpokládám, že shody v komunikačních přístupech vypovídají o základních potřebách v komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. Výsledky základních komunikačních potřeb chci prokázat v jednotlivých dedukcích za účelem obohacení praktické poznatků v rámci tématu komunikačních strategií ve vztahu nadřízený a podřízený.

6.1. Téma: PŘIJETÍ DO PRACOVNÍ POZICE

Kulturní organizace

Jakým způsobem vybíráš pracovníka?

N1: „...výběr zaměstnanců funguje do určité míry standardně, jsou přijímací pohovory, ale jen výjimečně děláme vyloženě otevřený konkurzy. To znamená, že oslovují lidi Tebe na základě vnitřních kontaktů, který jsou... jsou to kamarádi lidí, co odcházejí z pokladny, takže vesměs fungujeme na základě doporučení...Ze zkušenosti se stalo asi párkrát, že jsme udělaly velký konkurzy a prohrabávali jsme se tunami materiálu a stalo se nám, že jsme vybrali a stejně to bylo špatně. To znamená, to doporučení opravdu funguje, to je beze sporu, protože pokud máš ten tým dobře vybraný, tak většinou,

když někdo odchází, tak ze své zkušenosti nedoporučí někoho, kdo by nebyl svéprávný, nebo kdo by na to neměl, kdo by do toho týmu nezapadal.“

Jaká jsou rozhodující kritéria pro přijetí?

N1: „...ten tým je docela úzký a specifický, takže to nemůže dělat každý. Věřím, že bychom tam někdy dostali možná někoho obratnějšího, ale je otázka, jak by zapadl do toho týmu, což si myslím, že je jednoznačně důležitý.“

N1: „...zásadní priorita je schopnost toho člověka tu práci vykonávat, předpoklady jazykové, umět pracovat s penězi, ideální je, když s tím má nějakou zkušenost a měl by do toho přicházet s tím, že ví, o co jde a že jeho ambice jsou opravdu v té rovině toho, co ten člověk na té pokladně dělá. Je zkušenost, že jsme tam vzali holku, která taky měla vysokoškolské vzdělání, což ty holky mají vesměs, ale její ambice byly výrazně vyšší, takže jí to vlastně v zásadě prudilo, protože měla pocit, že má navíc, ale přesto tu práci přijala a my jsme ji přesto hloupě vybrali. A to prostě absolutně nefunguje. Proto velmi často děláme se studenty, protože je to pro ně jakási brigáda, na druhou stranu jsou srozumění s tím, co budou dělat. Vyjma těch profesních schopností, které by tam měly být, to jsou spíš skills, než opravdu o vzdělání to není, ale samozřejmě to vzdělání je nadstavba, která funguje. Víme, že když je člověk v pokladně schopný orientovat se v tom, co se v divadle děje, je pro nás cennější člověk. Může to být člověk, který má ekonomku a bude umět super počítat, ale pokud nemá nějakou kulturní nadstavbu...komunikace je jednoznačně, ten člověk musí mít zásadní předpoklady, ta komunikativnost je naprosto zásadní. Musí být schopný zvládnout ty lidi nějakým způsobem, protože občas přijde trouble maker a občas přijde člověk, který úplně neví přesně, co chce, tak důležitá funkce toho člověka je, aby byl schopen něco nabídnout, umět přesvědčit, či odhadnout, že tenhle člověk je tu omylem.“

N1 vybírá své podřízené **na základě přijímacího pohovoru**. Nejraději oslovuje lidi **na základě doporučení, zejména od lidí, kteří již mají, nebo**

měli, s požadovanou pracovní pozicí zkušenost. Má za to, že oni jsou si vědomi, co daná pracovní pozice obnáší a tudíž se na jejich doporučení může spolehnout. Rozhodující kritéria pro přijetí jsou v první řadě, **aby pracovník zapadl do týmu. Vzdělání není rozhodující,** je spíše jakousi nadstavbou. Rozhodující jsou **komunikační dovednosti, jazykové schopnosti, umět pracovat s penězi a zejména tzv. kulturní povědomí.** Toto **kulturní povědomí je dokonce cennější než dosažená úroveň vzdělání.** Upozorňuje však také na to, že je důležité, **aby uchazeč neměl vyšší ambice,** než mu pracovní pozice nabízí.

Obchodní společnost

Jakým způsobem vybíráš pracovníka?

N2: „...tak probíhá určitě přijímací pohovor...když si vezmu zpětně, tak určitě jsem si tady vybíral Petru, ona byla u nás vlastně na doporučení od našeho prodejce, kdy jsme věděli, že má určitý znalosti v tom oboru, což bylo prostě její výhodou a znala i třeba konkurenční prostředí. Co se týče Jany, tak ta vlastně má dlouholetý zkušenosti kdy pro nás promovala...“

Jaká jsou rozhodující kritéria pro přijetí?

N2: „... ten člověk musí být, řekl bych, otevřený vůči zákazníkům. Každý z nás to poznáváme denně, když jdeme do jakéhokoliv obchodu, tak si člověk uvědomí, že je tam v uvozovkách nějaký ten pan prodavač, který prostě dokáže navodit nějakou příjemnou atmosféru. Ví, kam se ten hovor má dostat, tak u toho zákazníka prostě rádi nakupujeme, že jo.“

N2 vybírá své podřízené **na základě přijímacího pohovoru.** Také vítá, pokud má pracovník **doporučení přímo z oboru,** nebo jinou pracovní zkušenost v uvedené obchodní společnosti. Při výběru pracovníka se N2 zaměřuje především na jeho **obchodní zkušenosti a znalosti v oboru.** **Pozornost věnuje především komunikačním dovednostem, v kterých sleduje zejména schopnost otevřené komunikace se zákazníky.**

Agentura s hosteskami

Jakým způsobem vybíráš pracovníka?

N3: „...Tak úplně nejdůležitější je to, že já dám na takový ten první dojem a takový to, jak mi ten člověk sedne. Trošku je to takový intuitivní. ...To znamená, první dávám na takový ten první dojem, jak mi ten člověk sedí jako osobnost... pak to vždycky udělám tak, že na nějakou danou akci použiji děvčata, který mám stále v databázi, který používám a s kterými jsem spokojená, tak vždycky tam třeba šoupnu jednu, dvě slečny nový a podle toho já vím prostě už, jak fungují nebo nefungují a nadále se rozhodují je používat nebo nepoužívat. Protože stačí opravdu jedna akce a z té jedné akce poznám, protože těch děvčat si všímám a vím, jak se chovají, fakt tam stačí kolikrát jako maličkost a už zjistím, že to není to pravý.“

N3: „...myslím si, že i když člověk dělá s tou hosteskou pohovor, tak stejně během nějakého jednoho pohovoru ji úplně nepoznáš. Ta slečna může být prostě perfektní, odvypráví Ti tam nějaký naučený fráze, ale pak na akci, na konkrétní, kdy potřebuji, aby ty holky fakt fungovaly a byly samostatný a hlavně byly aktivní a dělaly tu svoji práci, tak stejně z toho krátkého rozhovoru to prostě nepoznáš.“

Jaká jsou rozhodující kritéria pro přijetí?

N3: „...Chování děvčat je vesměs jakoby to nejdůležitější kritérium...ta slečna musí být hezká, musí být sympatická, vypadat štíhlá, vysoká. To znamená, ideální je to, když ta slečna je vysoká, štíhlá, milá, komunikativní, pracovitá. ...pokud to takhle je, tak je to ideál, ale ne vždycky se to podaří, takže proto preferuji tu výšku, protože mně samotný je to sympatický. Někdo k tomu důraz nepřikládá, ale já si myslím, že je to dobrý. Je to dobrý, protože ty lidi na to dají. Vypadá to dobře.“

N3: „...Já mám radši vyšší děvčata, protože si myslím, že... působí to dobře, když tam stojí slečna, která má 165 cm, tak tolik nezaujme, jako ta slečna, která bude mít 180, myslím si, že je to takový ten první kontakt...potom si myslím, že už je klientům úplně jedno jestli tam stojí 165 cm slečna...tam už

je to potom jedno. Ale tam jde o ten první dojem.“

N3 své pracovníky vybírá na základě 2 kroků: **nejdříve intuitivně, na základě prvního dojmu, poté si je vyzkouší přímo na pracovní akci.** Na pracovišti sleduje jejich chování. Tvrdí, že i maličkosti v chování jsou pro budoucí spolupráci rozhodující, výběr hostesky má pak rychlý dopad na celý výsledek práce. **Přijímacím pohovorům nevěří, vnímá je jako „naučený fráze“,** které nemají správnou vypovídající hodnotu, neboť samostatný přístup, který na akci od podřízených potřebuje, nelze pohovorem vyzkoušet. Při výběru se zaměřuje zejména na **způsob chování, fyzickou krásu a působivý sympatický dojem.** Sleduje také **výšku** uchazeček, kterou vnímá jako vlivný nástroj na první pozitivní dojem na klienta.

Dedukce č. 1 analýza tématu: „Přijetí do pracovní pozice“		
Kulturní organizace	Obchodní společnost	Agentura s hosteskami
Přijímací pohovory ano, ale nejlepší je doporučení.	Přijímací pohovory ano, nejlepší je doporučení a osobní zkušenost.	Přijímací pohovory ne, ale na základě intuice a ověření v praxi.
POŽADOVANÁ KRITÉRIA: Měkké dovednosti „skills“ a kulturní povědomí, zapadnout do týmu a nemít jiné ambice.	POŽADOVANÁ KRITÉRIA: Znalosti a zkušenosti z obchodního prostředí, přesvědčit zákazníka.	POŽADOVANÁ KRITÉRIA: Chování a vzhled, výška, sympatický dojem, působit na klienta.
NADŘÍZENÝ POTŘEBUJE, ABY PODŘÍZENÝ FUNGOVAL JAKO SOUČÁST TÝMU	NADŘÍZENÝ POTŘEBUJE, ABY PODŘÍZENÝ UMĚL OVLIVNIT ZÁKAZNÍKA	NADŘÍZENÝ POTŘEBUJE, ABY PODŘÍZENÝ UMĚL POZITIVNĚ PŮSOBIT NA KLIENTA
Z teoretických poznatků vyplývá, že cílem přijímacích pohovorů by mělo být především zjištění, zda se uchazeč podle svých schopností, postojů a vlastností hodí na nabízené pracovní místo. Uvedla jsem, že výběr pracovníka je jeden z nejdůležitějších strategických kroků ze strany nadřízeného, neboť rozhodne o kvalitě budoucí spolupráce. Přijímací pohovory tak mají především odhalit kvalitu lidského zdroje daného uchazeče. Z výpovědí všech tří respondentů nadřízených pozic		

však vyplývá, že přijímací pohovor není ideálním komunikačním nástrojem pro strategický výběr pracovníka. Z výpovědí vyplývá, že přednost má především pracovník, ke kterému má nadřízený důvěru, a proto dává přednost výběru na základě osobního doporučení a osobní sympatie.

6.2. Téma: UVEDENÍ DO PRACOVNÍ POZICE

Kulturní organizace

Jaké bylo uvedení do pracovní pozice?

A1: „Tak Dana jsi mi představila Ty při pohovoru, jinak další jiné seznámení s ním neproběhlo...“

B1: „...já mám dojem, že jsem možná přišla zrovna ve chvíli, kdy ta pokladní byla hodně potřeba, tak i moje zaučení, vůbec můj pohovor sem byl takový hodně rychlý, a tudíž jsem tak za pochodu do toho systému vplula a všechno poznávala za pochodu.“

C1: „...v podstatě to, že Dan je v nějakém vztahu k té pokladně, jsem vlastně zjistila úplně nepřímo. A to i z toho důvodu, že Dan sedí nad námi v těch kancelářích, kde jsem tedy věděla, že nějací lidé pracují tady pro divadlo a konkrétně od něj větší představování nebylo...pak jsem se vlastně dozvěděla, že on je vlastně finanční manažer, což je podle mě jeden z nejvyšších postů tady...“

A1 uvádí, že jí byl **nadřízený představen při pohovoru jeho kolegou, on sám se jí tedy nepředstavil**. Dodává, že další zvláštní seznámení s ním neproběhlo. B1 uvádí, že pohovor, který s nadřízeným absolvovala, byl **velmi rychlý. Vše se musela učit a poznávat za pochodu**. C1 uvádí, že se jí nadřízený také nijak zvlášť **nepředstavil**. Zpočátku ani nevěděla, jak se

práce uvedeného nadřízeného vztahuje k její práci. Překvapila ji jeho vysoká pozice, o které se dozvěděla až nepřímo později.

Obchodní společnost

Jaké bylo uvedení do pracovní pozice?

A2: „...když jsem nastoupila nastálo, tak se rozeslal mail, že jsem nastoupila a to se dělá běžně u všech, že se pošle mail, když někdo přichází, či odchází, na jakou pozici nastoupil, co dělá a že doufá v pozitivní přístup kolegů při zaškolování.“

B2: „...představil mě kolektivu, uvedl mě do té společnosti a udělal mi takovou představu o tom, co tady budu dělat, jak to tady probíhá a zároveň jsme si všichni sedli a tak jako, aby to všechno bylo příjemný a v pohodě. Takže takhle jsem byla uvedena do světa pohody.“

C2: „...dal mi i první školení, seznámil mě i s historií firmy a potom mě předal mým kolegům, kteří mě už zaškolovali, protože na to by ani neměl moc času... seznámil mě i s obchodními partnery, což bylo pro mě velmi cenný...ta podpora byla ze začátku dost značná.“

C2: „Ano, vysvětlil mi smysl práce...Způsob, jakým to udělal, byl pro mě důležitý, klíčový. Naprosto jsem se s tím ztotožnil...Prakticky už od začátku.“

Nadřízený uvedl A2 do práce **informačním e – mailem, v kterém nabádal kolegy k pozitivnímu přístupu** při zaškolování. B2 uvádí, že jí nadřízený **představil kolektivu a vysvětlil jí pracovní náplň**. Toto uvedení působilo na B2 příjemně, neboť si všichni porozuměli. Z pracovního prostředí získala dojem světa pohody. C2 uvádí, že jej nadřízený **seznámil s pracovním kolektivem a obchodními partnery**. C2 tak vnímal ze strany nadřízeného **značnou podporu**. Uvádí, že mu nadřízený **poskytl základní školení a informace o firmě**. C2 uvádí, že **způsob, jakým nadřízený Karlovi vysvětlil smysl práce**, byl pro Karla **klíčový**. Umožnil mu totiž se s prací naprosto **ztotožnit**.

Agentura s hosteskami

Jaké bylo uvedení do pracovní pozice?

A3: „...já jsem se s ní poprvé viděla na mojí první práci, protože tam nás nabírala, jako pár hostesek, že si nás chtěla ověřit a nevěděla jsem, co mám dělat, tak jsem se snažila to odpozorovat od ostatních a ona byl moc hodná, takže to šlo...“

B3: „...S Alicí jsem se viděla poprvé na pracovní akci...já už jsem prošla docela dost agenturami a u ní mi přišlo, že má obzvlášť takový osobní přístup, takže to se mi zamlouvalo, že je taková kamarádká, přestože to bylo v prostředí, který pro mě bylo nový, taková lepší společnost a já jsem byla z toho trošku vyjukaná, marně jsem se tam snažila najít člověka, který by byl plus mínus trošku normální a ona to tak hodně odlehčila, že neplašila, nehrotila, takže to na mě působilo fakt pozitivně.

A3 i B3 uvádí, že se s nadřízenou seznámili poprvé **přímo na pracovišti**, kde si jí chtěla nadřízená **ověřit**, tudíž žádné **zvláštní uvedení neproběhlo**. A3 se snažila odpozorovat chování od ostatních kolegyně a nadřízená ji pomohla tím, jak byla hodná. B3 byla zpočátku z nového pracovního prostředí vyplašená, tudíž ocenila, **osobní přístup nadřízené**, která působila pozitivně a **dokázala situaci odlehčit**.

Dedukce č. 2 analýza tématu: „Uvedení do pracovní pozice“		
Kulturní organizace	Obchodní společnost	Agentura s hosteskami
VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ: Bez uvedení, poznávají prostředí postupně za chodu a samostatně.	VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ: Oficiální uvedení: informační e – mail, představení kolegům, seznámení s pracovní náplní, vysvětlení smyslu práce.	VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ: Uvedení přímo v rámci práce, stresová situace z nového, nadřízený odlehčuje situaci svou přítomností.
NADŘÍZENÝ PODŘÍZENÉ DO PRACOVNÍ POZICE NIJAK NEUVÁDÍ, TUDÍŽ SE MUSÍ PODŘÍZENÝ ZORIENTOVAT SÁM PODLE DANÉ SITUACE.	NADŘÍZENÝ PODŘÍZENÉ DO PRACOVNÍ POZICE OFICIÁLNĚ UVÁDÍ A ZASVĚCUJE JE DO SMYSLU PRÁCE. ZANECHÁVÁ TAK PŮSOBIVÝ DOJEM NA PODŘÍZENÝCH.	PODŘÍZENÝ SE SEZNÁMÍ S NADŘÍZENÝM BĚHEM PRÁCE, NADŘÍZENÝ POMÁHÁ SVOU PŘÍTOMNOSTÍ PODŘÍZENÝM ODLEHČIT STRESUJÍCÍ SITUACI.
Z výpovědí respondentů vyplývá, jaký význam má způsob uvedení do pracovní pozice. V případě, že v rámci uvedení není nadřízený pracovník podřízenému pracovníkovi nápomocen, záleží pak na schopnosti podřízeného, zda se dokáže zorientovat v prostředí sám		

a zda je schopný se také sám učit. Pokud tedy nadřízený pracovník nezaučí svého podřízeného, podřízený pracovník se má tendenci zaučovat především nápodobou od svých spolupracovníků. V tomto případě se domnívám, že může nastat problém, pokud nápodoba vychází z jiných cílů, než má nadřízený pracovník s podřízeným pracovníkem. V případě obchodní společnosti se projevila péče, s kterou nadřízený uvedl svého podřízeného tak, že na něm zanechala působivý dojem. Nadřízenému se díky péči podařilo přenést na podřízeného ideje, kterými se daná organizace řídí. Jak jsem již zmínila v teoretické části, právě takové propojení působí velmi pozitivně pro budoucí spolupráci, neboť pracovník je motivován pracovat pod vlivem myšlenek organizace a nadřízený jej nemusí direktivně usměrňovat. Z toho vyplývá, že nadřízený by měl podřízeného do pracovní pozice uvést, zasvětit jej do myšlenek organizace a svou podporou tak snížit stresovou atmosféru z nového prostředí.

6.3 Téma: AUTORITA NADŘÍZENÉHO

Kulturní organizace

Jak si vysvětluješ svojí autoritu?

N1: „Samozřejmě můžeš se kamarádit, ale pořád je to o tom, že buď to někdo má, nebo nemá. Takže přirozená autorita si myslím, že funguje. Myslím si, že když s pokladní pokecáme a ona je občas drzá, tak s tím nemám problém. Asi bych si řekl, kdyby to překročilo nějakou hranici. Ten odstup má přirozenou autoritou přirozeně vznikat a jest. A kdo to nemá, tak to není a nevydobude si ho. Může pak vytvořit pouze prostředí strachu. To je jediná obrana, která prostě je, ale to je špatně pro všechny.“

Jak vnímáš autoritu u svého nadřízeného?

P1: „...že dokáže vyřešit různé situace. Když je nějaká problémová situace, tak vždycky všechno dokáže vyřešit a dokáže říct přesně, co potřebuje a já k němu mám normálně respekt, protože je to prostě inteligentní člověk, který se vyzná ve spoustě věcech a dokáže to vyřešit...“

P2: „... že je to ten člověk, který mi poradí, když já nevím ...dokáže vyřešit situaci, kterou nevím a zároveň tím, je to podle mě zase daný tím prostředím toho divadla, že je to takový ten element, který je jakoby tam nad námi, že je to až symbolický...že právě, on je nadřízený a tím, jak tam nad námi sedí a zároveň nás tam tak trochu chrání, že jakoby cokoliv se dole děje, tak on je ten element, který se ozve a jakoby pomůže nám z té situace, ať už nepříjemný, nebo prostě nějak pryč.“

P3: „Vnímám ho asi skrze jeho zkušenosti tady prostě v divadle, které jsou nenahraditelný. A i skrze jeho věk a i vlastně skrze jeho pracovní chování ve smyslu určitý suverenity, že si stojí za tím, co říká a jak vlastně ty věci plánuje...“

N1 vnímá autoritu **nejlépe jako přirozenou autoritu**, která **ze své podstaty již tvoří hranice, potřebný odstup, z nichž vychází respekt. Autoritu podle něj nelze získat**, je v člověku, a pokud má někdo snahy ji uměle vytvářet, pak většinou vytvoří prostředí založené na strachu, což je podle něj špatně. Všechny podřízené si váží svého nadřízeného jako autority pro jeho **schopnost vyřešit problematické situace a pro jeho nenahraditelné zkušenosti** v divadle. A1 vnímá respekt vůči nadřízenému pro jeho **inteligenci a rozsah vědomostí**. B1 dodává, že **dokáže vždy poradit a pomoci**. Tím, že pracuje v těsné blízkosti, se cítí na pokladně více v **bezpečí**. C1 vnímá autoritu nadřízeného také **pro jeho věk a suverénní projevy**.

Obchodní společnost

Jak si vysvětluješ svojí autoritu?

N2: „... Já myslím, že to už je takový mimovolní, v tom slova smyslu všichni vidí, že tady pracuji nějakých patnáct let, že má člověk nějaký zkušenosti a že v podstatě ve spoustě věcech, prostě mě potřebují. Takže to jsou ty zkušenosti a na druhý straně jsou to samozřejmě ty pravomoci. Protože každý z těch lidí má tady pravomoc od A do C a někdo má pravomoc od A do Z. Takže i těmi pravomocemi se vytváří prostě nějaká autorita.“

Jak vnímáš autoritu u svého nadřízeného?

B2: „Je tam autorita, ale není to nějak, že by to narušovalo, nebo stresovalo. Taková, jak se říká, přirozená autorita, což je vzácný, bych asi řekla...to je taková ta, co je prostě v člověku. Taková ta přirozená autorita, kterou si nemusí budovat tím, že bude zlý, ... jakoby člověku nechává volnou ruku a možnost disponovat s věcmi a dává mu tu důvěru, nepotřebuje na mě být nějaký hrubý, protože to není potřeba. Protože si vyjdeme vstříc a známe každý svojí mez...Mám respekt no, a to je potom taková ztráta důvěry potom u toho člověka, to bych neudělala nikdy asi tohle.“

C2: „...tu autoritu si získal především péčí o ten kolektiv...To znamená, že třeba když byly nějaký problémy, tak je vyřešil,...člověk si uvědomil, že to pro něj muselo být velmi těžký. Že vlastně i sám riskoval. Že se dokázal obětovat. Čímž si vysloužil naší důvěru.“

N2 si Autoritu si vysvětluje dlouholetými **zkušenostmi, tudíž jej podřízení potřebují a pravomocemi**, které vyplývají z pracovní pozice nadřízeného.

B2 vnímá autoritu svého nadřízeného jako **přirozenou autoritu, která je založena na vzájemné důvěře a respektování hranic**, což oceňuje, neboť takový vztah je pro ní vlastně vzácný. C2 si vysvětluje autoritu svého nadřízeného **především péčí, kterou nadřízený pracovnímu kolektivu poskytuje**. Oceňuje to, že se nadřízený **dokázal obětovat**,

dokonce riskoval ve prospěch podřízených. Tímto přístupem si tak **vysloužil důvěru** pracovního týmu.

Agentura s hosteskami

Jak si vysvětluješ svojí autoritu?

N3: „...myslím si, že jednoznačně je to, že já jsem ten člověk, který jim vyplácí peníze a shání práci.“

Jak vnímáš autoritu u svého nadřízeného?

A3: „...já ho mám jako respekt k člověku, že prostě jí mám ráda, jako člověka... Jinak z těch prací vím, že je šikovná...“

B3: „...Rozhodně to není tím, že by si ho vydupávala, jak to dělá hodně lidí...je to takový ten přirozený smysl, nebo takhle...ten smysl pro přirozenost a nenucenost...dokáže oddělit plevo od zrn a dokáže prostě jednat lidský úrovní...když v tom prostředí chceš zůstat s chladnou hlavou a nepodbízet se těm klientům a nenutit do věcí, který by byly fakt nepříjemný, a ona dokáže udržet chladnou hlavu.“

N3 si autoritu vysvětluje **jednoznačně materiálně tím, že poskytuje svým podřízeným práci a peníze.** A3 vnímá respekt vůči své podřízené **zejména pro její lidskou stránku.** Také oceňuje její **schopnosti.** B3 si oceňuje projevy autority nadřízené pro její **smysl pro přirozenost a schopnost jednat lidsky.**

<p style="text-align: center;">Dedukce č. 3</p> <p style="text-align: center;">analýza tématu: „Autorita nadřízeného“</p>		
Kulturní organizace	Obchodní společnost	Agentura s hosteskami
<p>VNÍMÁNÍ NADŘÍZENÝ</p> <p>Přirozená autorita, která má své hranice.</p>	<p>VNÍMÁNÍ NADŘÍZENÝ</p> <p>Autorita na základě zkušeností a pravomocí.</p>	<p>VNÍMÁNÍ NADŘÍZENÝ</p> <p>Materiální autorita.</p>
<p>VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ</p> <p>Autorita na základě: zkušenosti, pomoc, věk, suverenita.</p>	<p>VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ</p> <p>Přirozená autorita založená na důvěře, péče, obětování se.</p>	<p>VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ</p> <p>Autorita na základě: lidskost, schopnost, nenucenost.</p>
<p>NADŘÍZENÝ SI VYSVĚTLUJE AUTORITU JAKO AUTORITU PŘIROZENOU. PODŘÍZENÍ MAJÍ RESPEKT K NADŘÍZENÉMU NA ZÁKLADĚ JEHO ZKUŠENOSTÍ.</p>	<p>NADŘÍZENÝ SI VYSVĚTLUJE AUTORITU NA ZÁKLADĚ PRAVOMOCÍ A ZKUŠENOSTÍ. PODŘÍZENÍ MAJÍ RESPEKT K NADŘÍZENÉMU DÍKY JEHO DŮVĚRNÉMU PŘÍSTUPU.</p>	<p>NADŘÍZENÝ SI VYSVĚTLUJE AUTORITU TÍM, ŽE POSKYTUJE PODŘÍZENÝM PENÍZE. PODŘÍZENÍ MAJÍ RESPEKT K NADŘÍZENÉMU DÍKY LIDSKÉMU PŘÍSTUPU.</p>
<p>Z výpovědí respondentů vyplývá, že nadřízení mají odlišnou představu o působení své autority, než jejich podřízení pracovníci.</p> <p>V divadelní organizaci si váží nadřízeného především pro jeho</p>		

zkušenosti, v obchodní společnosti pro péči, v agentuře s hosteskami pro lidskost. Z toho usuzuji, že v divadelní organizaci potřebují podřízení především informace, v obchodní společnosti především partnerský přístup a hostesky potřebují lidský přístup. Z tohoto důvodu usuzuji, že nadřízený pracovník by měl používat nejen autoritu plynoucí z jeho postavení, ale i autoritu přizpůsobenou potřebám podřízených pracovníků, které vyplývají z jejich pracovní náplně.

6.4 Téma: OSLOVENÍ – TYKÁNÍ, VYKÁNÍ

Kulturní organizace

Jak oslovuješ své podřízené?

N1: „Já jsem hodně tykač. Já si myslím, že mám takový věkový odstup, že si můžu dovolit tykat, takže to nesnižuje moji autoritu. Je to na člověku jestli to zvládne, nebo nezvládne a vykáním si autoritu nezískáš. A samozřejmě jsou jiné roviny, kdy jsem se velmi spálil s tykáním, protože jsem přehnaný tykač, takže mám takovou zkušenost, že si na to dávám s určitými lidmi pozor. Protože když si potykáš, tak už to nevrátíš. A najednou, když narazíš, tak tam není ta hranice...“

N1: „Tady se přiznám, že možná nejedu úplně bonton, že bych to těm holčkám měl nabídnout...nechávám to být a když dostanu pocit, tak můžu říct: „tykej mi“, anebo to nějak vyplyne.“

Jak oslovuješ svého nadřízeného?

A1: „Protože jsem nevěděla, jestli mu mám tykat, nebo vykat... přece jenom, je to nadřízený, ale zároveň ten kolektiv v divadle je takový specifický...použila jsem ten model, který mám třeba s vedoucí provozu, což je taky nadřízená. To znamená, že jsem mu začala tykat ...v tom případě jsem věděla, jak ho můžu oslovit...S ním to bylo takový chaotický, jakože některý Ti vykali, některý tykali a Dan byl jeden z téhle skupiny lidí...“

B1: „On se mi představil, ale vlastně mi nedal ani najevo, jestli mu mám vykat, nebo tykat. Já jsem mu zpočátku vykala, on mi většinou tykal, občas mi vykal, bylo to hodně neuspořádané, pak mi začal tykat už pořád a mě to nějakou dobu trvalo. Nikdy mi neřekl ať mu tykám, což mi většina lidí v divadle řekla, to mi nikdy neřekl, ale já mu po pár měsících začala tykat sama od sebe, takže jsem si řekla, že tam tykám všem a že to on prostě asi tak bere, protože v tom divadle je taková přátelská atmosféra, kde si prostě všichni tykají a všichni to tak berou, že on to akorát neřekne, ale prostě to z toho vyplývá, že když on začne někomu tykat, tak automaticky předpokládá, že se mu taky začne tykat.“

C1: „...konkrétně u Dana to bylo tak, že jsem prostě po nějaký době samovolně přešla na tykání, protože on, on mi tykal...tak nějak ze své výchovy jsem si říkala, jsem jako podřízená, ale pak už to bylo takový hrozně zvláštní, ta situace byla taková, že jsme řešili nějaký věci, já jsem někomu tykala, jemu jsem tedy vykala, takže jsem prostě samovolně přešla na to tykání.“

N1 se považuje za tzv. „**tykače**“. Vysvětluje, že **díky svému věkovému odstupu** si tykání může s podřízenými dovolit, aniž by to snižovalo jeho autoritu. Na druhou stranu má za to, že **vykáním autoritu získat nelze**. Upozorňuje však také na **slabou stránku tykání, a tím je nevratné zrušení hranic**, které vykání uměle vytváří. Způsob oslovení v zásadě s podřízenými neřeší, **nechává je vyplynout podle svého pocitu**.

Všichni tři podřízení zpočátku **nevěděli, jestli mají nadřízenému vykat, nebo tykat**. Komunikace s nadřízeným tak na ně **působila chaoticky a neuspořádaně**. Shodují se však v tom, že jim **pomohlo vzít si příklad z ostatních** vztahů na pracovišti. Tím, že vyzorovali **neformální prostředí divadla**, kde si všichni tykají, **přešli ze své iniciativy časem samovolně na tykání**.

Obchodní společnost

Jak oslovuješ své podřízené?

N2 : „...Já musím říct, že si asi se všemi tykám, ale není to tak, že bychom si potykali prvního dne. Na začátku, je tam vždycky nějaký takovýto...“

N2 : „...jestli si lidé tykají, nebo vykají, nemám pocit, že by se u toho museli k sobě jinak chovat. Pro mě to není podstatný...Nepotřebuji si vytvářet autoritu tím, že mi bude někdo vykat a vařit mi kafe... Já si myslím, že někteří lidé si schválně chtějí nechat ten prostor, potom je to v pořádku, je to možná jejich styl, je to součástí jejich charakterových vlastností. Já to nepotřebuji.“

Jak oslovuješ svého nadřízeného?

A2: „...tak několik měsíců jsme si vykali... potom nějak, když jsme se už tady viděli častěji, tak mi rovnou nabídl tykání. Takže jsme si začali tykat... jsme na úrovni takový přátelský, že si tykáme...vím, že jakoby jinde, kde jsem třeba dělala, tak to tykání mohlo znamenat nějakou neúctu, nebo ne respekt k tomu nadřízenému, ale u nás tohle asi nehrozí...Jako, že prostě jsme dospělí, tak víme, kdo je nadřízený, kdo je podřízený, ale je právě asi super to, že najevo se to prostě nedává, že já jsem Tvůj podřízený..., ale spíš se to dělá všechno právě na té přátelské úrovni: “Prosím Tě”...takže asi právě ta přátelskost dává to tykání a to si myslím, že je o dost lepší..., cítím se asi uvolněně, že mu můžu něco říct víc napřímo, než kdybych si s ním vykala...”

B2: „Tak zpočátku jsme si vykali,...teď si tykáme. My jsme si začali tykat po velice krátký době....tykání je takový přímý...můžu se ho rovnou zeptat, jít k věci a nemusím chodit obloukem. To vykání je v jistých chvílích takový odtažitější...”

C2: „...tykáme si...tykání je pro mě vyhovující...kdybychom si vykali, možná, že bych v některých věcech měl i menší důvěru...souvisí to s důvěrou...”

N2 si se svými podřízenými obvykle **po počátečním vykání začne brzy tykat**. Vnímá, že **vykání souvisí s potvrzením autority**, což on podle jeho názoru nepotřebuje. Upozorňuje však, že **vykání poskytuje větší**

komunikační odstup, který může některým lidem na základě jejich **charakterových vlastností** schválně vyhovovat. Podřízený uvádí, že si s nadřízeným zpočátku **vykali**, **poté jim nadřízený nabídl tykání**. A2 vnímá **tykání jako projev přátelského přístupu**. Pro A2 v tomto pracovním prostředí nehrozí u tykání **projevy neúcty**, což v jiném prostředí ze své zkušenosti ví, že hrozí. Tykání vnímá jako přátelský přístup, který **stírá mocenský rozdíl pozic nadřízený – podřízený**. Tento efekt oceňuje, neboť tak může s nadřízeným komunikovat **víc napřímo**. B2 vnímá u tykání **větší komunikační přímost**, **což zjednodušuje komunikaci**, vykání na ní působí odtažitě. C2 vyhovuje tykání, protože mu **navozuje větší pocit důvěry**.

Agentura s hosteskami

Jak oslovuješ své podřízené?

N3: „... za prvý si se všema tykám. Myslím si, že tím mají ke mě větší důvěru, ale je to otázka, je to můj názor, ale nevím, jestli je úplně správný.“

N3: „...chtěla bych ještě zmínit, že si uvědomuji, že já se s děvčaty snažím navázat takový ten přátelský kontakt, aby to bylo v pohodě, že si tykáme a podobný, ale určitě z nich vždycky cítím to, že oni mají ze mě respekt, jako ze šéfové.“

Jak oslovuješ svého nadřízeného?

A3: „ Jo. Tykáme si... Radši vykám, přijde mi to takový...nemyslím teď konkrétně s Alicí, ale jinak tam trošku zůstává ten respekt mezi těmi lidmi.“

B3: „...mám pocit, že mi hned nabídla tykání, vím, že jsme si začaly velice rychle tykat...strašně záleží, s kým to tykání je. Někdy to pro mě může být výhoda, že ten člověk je mi blízký, že bych si s ním ráda tykala a tím, že bychom zůstaly u vykání, tak by mě můj osobní vztah dál nerozvíjel, což by nebylo pozitivní k té práci, ale naopak třeba lidi i který mi nabídnou to trošku i zneužívají...ale ona je ten případ, kdy je mi to příjemný, že si s ní můžu tykat.“

N3 si **s podřízenými tyká**, protože **tykání podle ní posiluje vzájemnou důvěru**. Přestože se s podřízenými snaží tykáním **navázat přátelský kontakt**, vnímá, že podřízené vůči ní **zachovávají respekt** jako k nadřízené.

Obě podřízené si s nadřízenou **tykají**. B3 si začala tykat se svojí nadřízenou brzy. A3 upřednostňuje u jiných nadřízených vykání, neboť podle ní **vykání zajišťuje větší vzájemný respekt**. Pro B3 **je podstatné, s kým si tyká**, protože **blízkost, která je podle ní tykáním navozená, lze zneužít**. U **vykání vnímá, že jí může brzdit v osobním rozvoji**, který je pro práci přínosný.

<p style="text-align: center;">Dedukce č. 4</p> <p style="text-align: center;">analýza tématu: „Oslovení – tykání, vykání“</p>		
Kulturní organizace	Obchodní společnost	Agentura s hosteskami
<p>NADŘÍZENÝ:</p> <p>Tyká – díky věku si to může dovolit. Způsob oslovení nechává vyplynout podle svého pocitu.</p>	<p>NADŘÍZENÝ:</p> <p>Nejdříve nejprve vyká, poté tyká, nepotřebuje vytvářet odstup.</p>	<p>NADŘÍZENÝ:</p> <p>Tyká, protože chce posílit důvěru a snaží se být přátelský.</p>
<p>VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ:</p> <p>Zpočátku dezorientace, pomohlo odpozorování neformálního prostředí, samovolný přechod na tykání.</p>	<p>VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ:</p> <p>Tykání jako projev přátelského přístupu, stírá mocenský rozdíl pozic, větší důvěra, více přímá komunikace.</p>	<p>VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ:</p> <p>U uvedeného nadřízeného je tykání příjemné, pomáhá rozvíjet vztah, který je důležitý pro práci.</p>
<p style="text-align: center;">SPOLEČNÉ VNÍMÁNÍ – VYKÁNÍ:</p> <p style="text-align: center;"><i>zajišťuje větší respekt, vykáním nelze autoritu získat, souvisí s potřebou potvrzení autority, tvoří větší komunikační odstup</i></p>		
<p>NEVYJÁDŘENÍ NADŘÍZENÉHO V RÁMCI OSLOVENÍ VZBUDILO U PODŘÍZENÝCH DEZORIENTACI</p>	<p>NABÍDNUTÉ TYKÁNÍ VZBUDILO U PODŘÍZENÝCH DŮVĚRU</p>	<p>TYKÁNÍ JE PRO PODŘÍZENÉ VYHOVUJÍCÍ POUZE V PŘÍPADĚ VZÁJEMNÉ NÁKLONNOSTI S NADŘÍZENÝM</p>

<p>Z výpovědí všech respondentů vyplývá, že způsob oslovení je zásadní komunikační kanál, kterým se ovlivňuje kvalita mezilidského vztahu. Tykání je jednoznačně přínosné pro budování důvěry, naopak vykání způsobuje komunikační odstup a potvrzuje formální rozdělení mocenských pozic. Pokud nadřízený pracovník neurčí pravidla oslovení, podřízení pracovníci se cítí dezorientováni a mají tendenci se zorientovat opět nápodobou. Z tohoto důvodu je vhodné, aby při úvodním představování nadřízený pracovník nastavil hranice komunikace. Časem je možné tyto hranice dle potřeb posunovat. O takovém posunu by měl rozhodnout vždy nadřízený pracovník, ostatně je to v jeho kompetenci.</p>		

6.5 Téma: VZTAH S NADŘÍZENÝM

Kulturní organizace

Jak vnímáš vztah se svým nadřízeným?

A1: „...ze začátku, když jsem tam začala pracovat, tak to bylo hodně přísný a strohý...když jsme se seznámili, protože v divadle se hodně žije i po nocích a když jsme se tedy spolu bavili i někde jinde, než v rámci pracovní doby, tak náš vztah to hodně posunulo a je to příjemný, že je to teď i na komunikační úrovni v práci dobrý. Nemůžu si na nic stěžovat...jestli s ním má někdo pořád problém, jako já jsem měla na začátku... postupem času jak se známe a hlavně, kdy jsme se seznámili, to nebyl jenom vztah na pracovní úrovni, ale i na neformální, tak náš vztah v práci funguje dobře...náš neformální vztah je pro nás oba důležitý, protože si třeba právě během představení, po představení, nebo na nějakých akcích mimo divadlo si dokážeme vyříkat

spoustu věcí a zároveň si povídat o soukromých věcech...“

C3: „Vnímám ho spíš po profesní stránce...i když je tam příležitost se tady třeba nějak mimo pracovní dobu bavit, tak to vlastně asi nevyhledávám a беру to vyloženě jako profesní vztah. On je můj nadřízený, vím přesně, co je jeho rezort a s čím já za ním můžu jít, ale je to chladný vztah...je to nějaká jakoby profesní úroveň,...nedokážu si představit, že bychom tady seděli na cigáru a říkali si, co bylo o víkendu, ač se to s mými vrstevnicemi děje...to je dáno mojí povahou, že někdy ta autorita vlastně i blokuje napřímo něco říct, ale myslím si, že ten proces je dlouhý, s tímhle typem nadřízeného se ten vztah vybalancuje...Určitě se to zlepšuje ...Určitě byla na začátku dezorientace. Vůbec, nepochopení a z jeho strany trošku jako nezájem, jako, že vlastně moc neregistruje, že je tady někdo nový...“

A1 vnímala počáteční vztah s nadřízeným jako přísný a strohý. **Z problematického začátku jí pomohla až jejich vzájemná neformální komunikace, která v divadle probíhá po pracovní době**, neboť se v divadle, jak uvádí, žije i po nocích. **Neformální vztah**, který tak mezi nimi vznikl, je pro ně oba **důležitý, protože jí umožňuje mluvit bezproblémově** s nadřízeným jak o pracovních, tak o soukromých věcech.

C3 vnímá vztah s nadřízeným **spíše po profesní stránce, než jako osobní vztah**. Vztah s nadřízeným popisuje jako chladný, **neumí si představit, že by s nadřízeným komunikovala neformálně** o soukromých věcech, ačkoliv, jak upozorňuje, její kolegyně takto s nadřízeným komunikují. C3 uvádí, že **zpočátku měla z nadřízeného pocit, že jí neregistruje** jako nového zaměstnance a byla na pracovišti **ve vztazích dezorientovaná**.

Obchodní společnost

Jak vnímáš vztah se svým nadřízeným?

A2: „...Já bych řekla, že je přátelský, ale zároveň přátelský s respektem.“

A2: „...náš nadřízený se k nám dokáže přidat a bavit se s námi a je to super, že se člověk cítí lépe a nepřipadá si takhle malý oproti tomu, že: „Tamhle je můj nadřízený, tak to se před ním nemůžu takhle vyjadřovat.“

A2: „...asi se mi lépe pracuje s muži...nemůžu si pomoci, ale prostě mi přijde, že mezi ženami může být za větší závist, co se týká titulu, platu, čehokoliv, ...jsem ráda, že mám nadřízeného muže, protože jsem se už i setkala párkrát, kdy na mě žena byla nepříjemná, protože mi něco záviděla, což si myslím, že je nepříjemný, že je to neprofesionální...a navíc si myslím, že muži oproti ženám umí víc jednat na přímo...Oceňuji to, že nechodí kolem horké kaše, ale přijde a řekne mi to a nemyslí si, že si to domyslím, že někdy vydedukuji z nějaké myšlenky, že něco bude.“

B2: „...samozřejmě pracovní, ale zároveň je přátelský, takže je to na přátelský bázi a na takovém porozumění a vyjít si vstříc, takový harmonický.“

B2: „Nemyslím si, že je pohlaví rozhodující, protože pokud by byla stejného charakteru, jako je třeba pan Nový, tak si myslím, že bychom vycházeli dobře, nevidím v tom nějaký problém. Protože komunikuji se spoustou žen který nejsou tady přímo moje nadřízený, ale z jiné sekce firmy a nemám s tím sebemenší problém. Mám tam velice dobrou komunikaci, vůbec žádný stres.“

C2: „ Vnímám důvěru, díky tomu je produktivita mnohem větší. I vlastně ten efekt na ty zákazníky je úplně jiný, protože prostě ty lidi vidí, že nemám špatnou náladu. S dobrou náladou se to samozřejmě prodává mnohem lépe. Mnohem lépe se i komunikuje s těmi lidmi. Takže se komunikuje dobře i s nadřízeným.“

C2: „...Musím říct, že mám dojem, že k chlapovi může být člověk víc otevřený, protože nemusí mít strach, že by se třeba urazil. Což nechci být sexistický, ale tenhle dojem tak trochu mám. A taky si myslím, že chlapi nejsou tak intrikářský...Člověk pak víc ví, na čem je.“

A2 vnímá vztah s nadřízeným jako **vztah přátelský s respektem**. A2 v pracovním vztahu s nadřízeným oceňuje, že se **s ní radí při rozhodování**, že k ní **přistupuje jako k partnerovi a ne pouze jako k podřízenému pracovníkovi**. Je ráda, že s nadřízeným **může komunikovat také**

neformálně na stejné úrovni, neboť se tak necítí méněcenná. A2 **upřednostňuje muže v pozici nadřízeného**. Podle A2 jsou v komunikaci **přímější a jasnější. Na rozdíl od žen**, o kterých si myslí, že jsou závistivé a nejasné, což komunikaci problematizuje. B2 vnímá vztah s nadřízeným **nejen jako pracovní, ale také jako přátelský**, založený na **vzájemném porozumění**, což vytváří ve vztahu **harmonii**. B2 **nevnímá vliv pohlaví nadřízeného na vzájemnou komunikaci, pod podmínkou, že se jedná o stejný bezproblémový charakter**, s jakým se setkala u současného nadřízeného. C2 uvádí, že **díky dobré náladě, která plyne také z poskytnuté důvěry od nadřízeného, je více produktivní**. Může tak lépe pracovat a přenášet dobrou náladu na zákazníky a také se mu s nadřízeným lépe komunikuje. C2 vnímá **v komunikaci s muži větší otevřenost**, na rozdíl od **komunikace s ženami**, které jsou podle něj spíše **intrikářky**.

Agentura s hosteskami

Jak vnímáš vztah se svým nadřízeným?

A3: „ Je velmi vstřícná, hodná. A je to tím, jak to dělala, tak se do toho dokáže vžít...nechci, aby se rozčílovala, nebo aby z toho měla nějaký problém, tak jdu kvůli ní...když má někdo na starost akci, kde ví, že má pod sebou nějaký hostesky, Alice tam jet nemůže, tak se snažím, aby to dopadlo všechno dobře.“

B3: „...jenom, že to není jenom pracovní, ale částečně taky přátelský...tak jako fajn, že bych neměla vůbec problém s ní jít třeba jen na kafe,...že je takový vstřícný charakter.“

B3: „ Ona vlastně rozvinula takovou mojí hostesingovou kariéru, když to řeknu v uvozovkách. Tím, že mi dala možnost se dostat do různých míst. Už jsem dostala hodně příležitostí od těch jejích klientů, že bych třeba dělala i u nich napřímo, což by bylo obcházení Alice a nikdy jsem to neudělala, i když

to byly třeba pěkný peníze. Alici jsem prostě vděčná za to, kam mě dostala a že se s ní dá vycházet normálně, že bych to jako neudělala kvůli těm penězům.“

B3: „...když jsem dělala zakázky pro společnosti, kde nás nechaly mrznout, už jsem měla tendence, že bych prostě šla domů, že tady jde o zdraví, ale vždycky, když jsem si vzpomněla na Alici, tak jsem si řekla, že bych jí to prostě neudělala. Mě to motivovalo k tomu, že jsem tam ještě ty další tři hodiny zůstala a protrpěla to a prostě nedělala problémy...hodně záleží na tom vztahu mezi mnou a agenturou.“

A3 vnímá svoji nadřízenou jako **vstřícnou a hodnou** osobu. Oceňuje, že její nadřízená dříve pracovala také na pozici hostesky, tudíž se **dokáže do její pracovní náplně vžít**. A3 **soucíí s nadřízenou, snaží se**, aby akce dopadla dobře už kvůli ní samotné. B3 vnímá vztah s nadřízenou **nejen jako pracovní, ale také částečně jako přátelský**, protože má nadřízená **vstřícný charakter**. B3 je **vděčná své nadřízené** za pracovní příležitosti, které jí poskytuje, tudíž by jí **nechtěla nikdy zklamat**. B3 dokáže pracovat pro nadřízenou i v podmínkách, které by jinde neakceptovala, **díky tomu, že má nadřízenou ráda**.

Dedukce č. 5 analýza tématu: „Vztah s nadřízeným“		
Kulturní organizace	Obchodní společnost	Agentura s hosteskami
VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ: Problém na začátku, dezorientace, přisnost, a) pomohla neformální komunikace mimo pracovní dobu b) profesní chladný vztah, zlepšuje se časem.	VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ: Vztah pracovní i přátelský, založený na porozumění, harmonii i respektu, vztah zvyšuje produktivitu práce.	VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ: Vztah pracovní i přátelský, oceňují charakter, soucítí s nadřízeným a vděčí jí za práci, díky osobnímu vztahu jsou obětavé při práci.
PODŘÍZENÍ MAJÍ SNAHU O SBLÍŽENÍ PŮVODNÍHO ODTAŽITÉHO VZTAHU S NADŘÍZENÝM.	SYMPATIE PODŘÍZENÉHO K NADŘÍZENÉMU JSOU DŮLEŽITÉ, ZVYŠUJÍ PRACOVNÍ AKTIVITU.	PODŘÍZENÍ SE DOKÁŽÍ V PRÁCI OBĚTOVAT NA ZÁKLADĚ VDĚČNOSTI K NADŘÍZENÉMU.
Z výpovědí respondentů vyplývá význam kvality vztahu, který má nadřízený s podřízeným pracovníkem. Vztah by měl nadřízený pěstovat s podřízeným pracovníkem již od začátku. Pokud vztah zůstává pouze na formální úrovni, má podřízený tendenci si k osobnosti nadřízeného hledat cestu. To znamená, že podřízení potřebují vnímat nadřízeného především jako člověka a ne pouze jako nadřízeného pracovníka. Pokud dojde k vzájemnému porozumění, pak takový vztah zvyšuje produktivitu práce. Ve vztahu je tedy důležitá vzájemná sympatie.		

6.6 Téma: POZITIVNÍ ZPĚTNÁ VAZBA

Kulturní organizace

Jak poskytuješ pozitivní zpětnou vazbu?

N1: „Já si myslím, že mnoho nástrojů funguje prostě přirozenou cestou. Když ten člověk na to má, tak prostě nehraje roli, kolik toho nastudoval, či nenastudoval. Když na to má, tak to cítí přirozeně, když to má k tomu nastudovaný, tak je to ještě lepší. Ale jsou lidi, který můžou nastudovat jakýkoliv příručky a je jim to nanic. Takže je podle situace, jak jí vnímám, tak reaguji...“

N1: „Kdybych si sáhnul do svědomí, tak nevím, jestli bych měl někdy chválit více...já, když to neudělám hned, tak to pak neudělám. Samozřejmě, když se odvede nějaká velká práce, tak si myslím, že je to prostě standardně důležitý a dělám to, že všechny ty lidi obejdu a poděkuji jim. A to si myslím, že hrozně funguje, Co si budeme povídat, peníze ne – peníze, ale prostě když to slyší rovnou ten člověk: „Udělal jsi to skvěle“, tak je to správně.“

Jak získáváš pozitivní zpětnou vazbu?

A1: „ Jo určitě je důležitý povědomí, že nás někdo ocení...ale nepotřebujeme to pravidelně slyšet...možná by to ztratilo tu váhu, kdyby nám to říkal za každou dobře odvedenou práci...každý den je tam něco, co někdo udělá dobře a něco špatně, takže to asi nemá úplně význam... nejvíc motivuje to, když se řekne, že pokladna dobře funguje a že nás mají rádi a přijde jim, že to funguje dobře a nejsou s námi žádný problémy.“

A1: „ On není úplně ten typ, který by chválil za každou dobře odvedenou práci,...když se bavím přímo s nadřízeným, tak když řekne, že mu přijde, že je v našem složení pokladna nejlepší za nějakou dobu a prostě se mu líbí, jak to je, jak to Ty vedeš a jaký my tam jsme, protože vím, že on to neříká často, a když tohle řekne, tak to myslí vážně...“

B1: „ Zpětnou vazbu od nadřízeného nedostávám...nevím, jak je se mnou spokojený...Ale předpokládám, že kdyby nebyl, tak by asi něco řekl, nebo zprostředkovaně přes Tebe...z jeho postojů ke mně necítím žádný problém, takže tím pádem si myslím, že je to v pohodě a neřeším to...asi bych to řešila, kdyby se začal chovat jinak, ale vzhledem k tomu, že se ke mně chová stejně vstřícně jako k někomu jinému, tak si myslím, že tam asi snad žádný není...“

B1: „ Ta zpětná vazba je nejčastěji od zákazníka ... to jsou lidi, se kterými jsme nejvíc v kontaktu...to je asi podle mě ta největší motivace, nebo největší pochvala nebo něco takového...když ty lidi jsou na tebe milí a nekřičí na Tebe...“

B1: „ Myslím, že z jeho strany chválená nejsem, vyloženě, že by mě za něco pochválil. To asi ne...spíš je pro mě dobrý to, že se mnou prostě jedná na rovinu, že se mnou nejedná povýšeně...že se mnou jedná jakoby s partnerem to je pro mě asi dostatečná pochvala, jako že tam není nic nevysvětleného mezi námi nebo prostě divný blok nebo zeď, že prostě se mnou jedná jako přímo...Ta kladná odezva od něj k mé osobě je to, že se mnou jedná jakoby na fér.“

C1: „ Ne. Ne. Vůbec nedostávám od nikoho pochvalu. Ne. Od nikoho...satisfakci беру od lidí, se kterými já spolupracuji. Což je prostě ten soubor, nebo hostující umělci. Takže když si s nimi potom řekneme, že ta spolupráce byla dobrá, je to pro mě úplně dostačující. Párkrát se stalo, že to ještě vrátí zpátky přes vedení, pak je to příjemný samozřejmě, ale asi to nepotřebuji a hlavně nejsem na to tady vůbec zvyklá, takže to ani neočekávám.

N1 má za to, že pozitivní zpětná vazba funguje **především přirozenou cestou**. Vyjadřuje se **kriticky k návodům**, které bývají v příručkách. Nastudování těchto návodů považuje za jakousi nadstavbu. Domnívá se, že **pokud člověk přirozeně necítí**, jak má poskytovat pozitivní zpětnou vazbu, tak mu takové **návody jsou k ničemu**. N1 považuje pozitivní zpětnou vazbu za důležitou. Pokud se odvede dobře velká práce, snaží se všem poděkovat. **Nejedná se tedy pouze o hmotnou pochvalu, ale hlavně o verbální pochvalu**. On sám si myslí, že by měl možná chválit více.

Všichni tři podřízení se shodují, že jejich nadřízený své podřízené **chválí zřídka**. A1 **nepotřebuje chválit pravidelně**, odvolává se na proměnlivé prostředí divadla, kde se stále odvádí dobrá i špatná práce, tudíž nevnímá potřebu pozitivní zpětné vazby za každou dobře odvedenou práci. Je však pro ni **důležité vědět, že ji někdo ocení**. Hlavní zpětnou vazbu ve formě pochvaly vnímá, že jí **jednou za čas nadřízený sdělí, že pracovní tým na pokladně pracuje dobře a že je mají v divadle rádi**. B1 zpětnou vazbu od nadřízeného nedostává. Domnívá se, že kdyby s ní nebyl nadřízený spokojený, tak by jí to sdělil. Z toho, že se k ní **nadřízený chová stejně vstřícně jako k ostatním, vyvozuje, že pracuje dobře**. Jako satisfakční symbolickou pochvalu vnímá to, **že s ní nadřízený nejedná povýšeně, ale jako s partnerem**. B1 získává zpětnou vazbu nejčastěji **od přívětivých zákazníků**. C1 uvádí, že v práci od nikoho pochvalu nedostává. Jako dostatečnou satisfakci pochvaly vnímá pozitivní zpětnou vazbu od uměleckých souborů, s kterými spolupracuje. Vzhledem k divadelnímu prostředí **pochvalu ani neočekává**.

Obchodní společnost

Jak poskytuješ zpětnou vazbu?

N2: „... Já si myslím, že jakákoliv lidská pochvala je mnohdy důležitější, třeba i hmotná nějaká odměna. Určitě to když můj dealer je spokojený tady s naším servisem, tak si to nenechám pro sebe a těm lidem to řeknu. Obecně si myslím, že jako lidi v těch vztazích zaměstnaneckých málo chválí. Možná to prostě vezmu z vlastní zkušenosti, že potom opravdu, když někdo tím nejvyšším šéfem, tak, že ta pochvala prostě potom jako je velice příjemná. V jakékoliv pozici. Takže občas to říkám i programově, že musím víc chválit, protože spíš jsem pro tu pozitivní motivaci.“

Jak získáváš pozitivní zpětnou vazbu?

A2: „... je důležitý vidět, že ten šéf si všímá toho, jak zaměstnanec dělá, co dělá a hlavně, že to umí nějakým způsobem ohodnotit, ... v tomhle je super ten přístup, že on ještě sám Ti řekne: „Zkus tohle, řekni jim tohle.“ Takže vlastně ještě poradí, což mě teda přijde hodně fajn.”

A2: „...občas mi přijde, když neví jak by, tak řekne: „Udělej to nějak, Ty to umíš“...takže vlastně jakoby trošku pochválí, což v tu chvíli třeba potěší, ale když odejde, tak si říkám, no tak to jsem si zase naběhla, že jo, protože jako v tu chvíli si říkám, že vůbec nevím, co vlastně chtěl. Protože některé úkoly, on to třeba nechce dělat, tak si řekne, jo, oni to vyřeší. Protože asi máme jakoby míň práce než on, přece jen...”

A2: „...Já si myslím, že jsme pochváleni dost ... řekne: „To se Ti povedlo.“ ...většinou je to na celý kolektiv, on přijde a řekne: „Jo, to se vám povedlo, tohle jste udělali dobře.“ Nebo, my jsme tady zkoušeli nějaký nový koncept vaření, tak přišel, řekl: „Jo, to se mi líbilo, jak jste to udělali.“ Prostě umí pochválit, ocenit...”

A2: „... mám ráda, když se třeba nějaký ten obchod povede, nebo když se povede nějaká ta akce a samozřejmě obvykle, i když se ta akce povede, tak je tam ta pozitivní vazba zpětná od těch lidí. Jako, že: „Děkujeme za akci. Povedlo se to.“ Nebo potom třeba i pochvala od toho nadřízeného...v tu chvíli ti to dodá energii, protože víš, proč to děláš. Že to není takový, že jsem to udělala a nic, prostě vzduch, no jako : „Tak jsi to udělala, je to Tvoje práce...“ Ale dělala jsem svojí práci, byla jsem za to pochválená, což si myslím, že je hezký.”

B2: „...Dostanu zpětnou vazbu...většinou to poznám z výrazu obličeje a cítím to, protože jsem hodně empatická, takže tyhle věci vnímám a samozřejmě potom ústní poděkování je samozřejmě třešnička na dortu v té práci...v podstatě když je to něco, co se opravdu hodně povede, je to dobře provedená práce, tak, potom je taková ta pochvala...poděkování za něco dobře udělaného...teď nedávno zrovna jsem byla pochválená za nějakou prezentaci, kterou jsem tady před lidmi dělala, takže tam byla taková hned zpětná vazba, takže to bylo potěšující. ...Chválí mě za tu provedenou činnost.”

C2: „...tady by to bylo skoro naopak, řekl bych...naopak se člověk hnedka dozví, že ten nadřízený za to poděkuje...Zpětnou vazbu dostává okamžitě.”

N2 **poskytuje vědomě pozitivní zpětnou vazbu formou pochvaly.** Domnívá se, že se obecně v zaměstnaneckých vztazích málo chválí, proto se snaží chválit i programově, sleduje tím tak pozitivní motivaci podřízených k práci. N2 vnímá, že **lidská pochvala je důležitější než hmotná odměna.**

A2 oceňuje, že si nadřízený **všímá prováděné práce, že umí práci ohodnotit** a popřípadě sám od sebe poradit. Pro A2 je **pochvala v práci motivující.** Uvádí, že když například nadřízený neví, jak něco vyřešit, tak ji **pochvalou povzbudí, a ona tím spíš převeze iniciativu** a bez rozmyšlení se požadovaného úkolu chopí. A2 vnímá pochvalu od svého nadřízeného jako **dostačující.** Všimá si, že nadřízený většinou nechválí jedince, ale **raději pochválí celý kolektiv.** A2 čerpá pozitivní zpětnou vazbu také z **vydařeného obchodu, nebo z vydařené akce, od spokojených zákazníků a hlavně z pochvaly od nadřízeného, což jí v danou chvíli dodá energii, protože zná smysl práce.** B2 nadřízený **chválí za dobře odvedenou práci vždy.** B2 zpětnou vazbu vnímá nejdříve **z výrazu nadřízeného.** Vysvětluje si to tím, že je hodně empatická, tudíž to nejdříve cítí. Poté vždy přijde ze strany nadřízeného **ústní poděkování.** C2 upozorňuje, že od nadřízeného získává **spíše pochvalu, než kritiku.** Pokud se práce vydaří, nadřízený mu **vždy hned poděkuje.**

Agentura s hosteskami

Jak poskytuješ pozitivní zpětnou vazbu?

N3: „...Vždycky po akci se snažím jim posílat děkovný maily a někdy třeba děvčatům, vždycky aspoň jedné z těch všech děvčat volám, ptám se na konkrétní detaily o akci a když, tak třeba poděkuji...”

N3: „...když je klient hodně spokojený a všechno proběhne dobře, tak jsem

třeba schopna jim dát i nějakou finanční odměnu. Že jim třeba o stovku zvýším honorář, nebo podobně.“

Jak získáváš pozitivní zpětnou vazbu?

A3: „Dříve myslím, že třeba říkala: „Jo, klient byl spokojený.“...občas to řekne, ale myslím si, že už teď to tak jako nějak vezme,... někdy si myslím, že na to spíš zapomene, nebo když jedeme na nějakou akci spolu, tak rozebíráme akce, co byly dřív, takže se třeba dozvím až po půl roce, že to bylo fajn... mám spíš radost, že byli spokojený, ale jinak jako...prémie žádný nedostanu...”

B3: „...ona dává vědět, kdyby bylo opravdu něco špatně, a jinak jako prostě pohoda. Tím jejím jednáním je to už pro mě satisfakce za všechno. Ta úcta je tam jakoby vzájemná. Myslím, ta důvěra jedna k druhé a myslím si, že to u ní беру jako ze základu, že si té práce váží...Kolikrát je to jako dost na pohodu.“

N3 se snaží v rámci pochvaly posílat podřízeným **děkovný e – maily, nebo zavolat jedné z hostesek** a vyzvědět detaily akce. **Pokud je klient hodně spokojený** a akce proběhne v pořádku, je N3 schopná poskytnout hmotnou odměnu tím, že **zvýší podřízeným honorář.**

A3 vnímá, že **dříve nadřízená poskytovala zpětnou vazbu ve formě pochvaly více.** Nyní A3 získává pozitivní zpětnou vazbu **spíše nahodile.** Z pochvaly má radost, avšak upozorňuje, **že vyšší finanční ohodnocení nedostane.** B3 vnímá pochvalu od své nadřízené **v jejím způsobu jednání.** Jejich **vzájemnou úctu** vnímá jako dostatečnou satisfakci pozitivní zpětné vazby.

Dedukce č. 6 analýza tématu: „Pozitivní zpětná vazba“		
Kulturní organizace	Obchodní společnost	Agentura s hosteskami
NADŘÍZENÝ: Poskytuje pozitivní zpětnou vazbu přirozeně, podle citu. Je si vědom, že chválí málo. Pochvala je více než hmotná odměna.	NADŘÍZENÝ: Chválí programově. Pochvala je více než hmotná odměna.	NADŘÍZENÝ: Snaží se chválit alespoň zprostředkovaně (e – mail, telefon). Pokud je klient spokojený, zvýší honorář.
VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ: Je důležité, že je někdo ocení, žádná pravidelná pochvala se neočekává. Satisfakce pochvaly (že je mají ostatní rádi, reakce od zákazníka, férové jednání nadřízeného, reakce od divadelních souborů).	VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ: Je důležité vědět, že si jich nadřízený všímá. Chválí často a hned, chválí spíše kolektiv, pochvalou přenesení zodpovědnosti a podpoří úsilí jejich práce.	VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ: a) pochvala je nahodilá, vnímá potřebu finanční satisfakce b) pochvalu nepotřebuje, dostačující satisfakcí pozitivní zpětné vazby je vzájemná úcta.
NADŘÍZENÝ SI UVĚDOMUJE, ŽE ZANEDBÁVÁ POCHVALU. PODŘÍZENÍ HLEDAJÍ SATISFAKCI POCHVALY JINDE.	NADŘÍZENÝ SE SNAŽÍ PROGRAMOVĚ CHVÁLIT. PODŘÍZENÉ POCHVALA MOTIVUJE K LEPŠÍ PRÁCI.	NADŘÍZENÁ PROJEVUJE OSOBNÍ ZÁJEM A MOTIVUJE I FINANČNĚ. a) POCHVALA JE FINANČNĚ NEDOSTATEČNÁ b) POCHVALU

		NEPOTŘEBUJE, SATISFAKCI JE DŮVĚRA
<p>Z výpovědí respondentů nadřízených pozic vyplývá, že si nadřízení uvědomují, jak je důležité poskytovat podřízeným pozitivní zpětnou vazbu. Shodují se v názoru, že nestačí poskytovat podřízeným pouze hmotnou odměnu, ale je důležité podřízené pracovníky za dobře odvedenou práci také pochválit. Z výpovědí respondentů podřízených pozic vyplývá, že podřízení potřebují, aby je v práci někdo ocenil. Neznamená to však, že vždy musí přijímat pozitivní zpětnou vazbu pouze od svého nadřízeného. Pokud se totiž nadřízený k dobře odvedené práci nevyjádří, mají podřízení tendenci hledat satisfakci pochvaly jinde, podle dostupných priorit pozornosti. Například v divadelní organizaci se podřízení zaměřili na své ocenění podle svých zájmů (vztahy na pracovišti, komunikace na partnerské úrovni, reakce od diváků a souborů). V každém případě však pochvala motivuje k výkonu, což se jednoznačně potvrdilo u respondentů v obchodní společnosti.</p>		

6.7 Téma: KRITIKA

Kulturní organizace

Jakým způsobem poskytuješ kritiku?

N1: „Nemám daleko k tomu, že když se něco nepovede, tak jsem schopen vylítnout, protože jsem emotivní. Anebo začnu být velmi nepříjemný, začnu vyvíjet tlak, který prostě někdo snáší, někdo ne. Když to totiž nějakým způsobem sdělíš a ty lidi se na to vykašlou, tak si myslím, že jsem schopný ty lidi seřvat, na druhou stranu je to týmová práce, každý má právo na chybu...“

N1: „Nemyslím si, že je dobře vnášet do toho týmu nějakou hru, protože ty lidi Ti to potom vrátí jiným způsobem a neplyne z toho nic dobrého. Pokud není

člověk dlouhodobě s někým spokojený, tak mu to má říct, má ho varovat a má s ním o tom komunikovat. O to je to horší v tomhle malém kolektivu, když jsi s těma lidmi v přátelských vztazích...”

Jak vnímáš kritiku od nadřízeného?

A1: „...když je to něco, co se udělá špatně, tak to nám dokáže říct hned...mnohokrát nám dokáže dát najevo, že třeba teďka mluvíme nebo něco děláme moc hlučně, takže si myslím, že když s něčím nesouhlasí, tak to dokáže dávat víc najevo. Proto vím, že když někdo přijde na pokladnu nový, tak s ním mívá zpočátku problém.“

B1: „ žádnou nějakou bezprostřední kritiku vůči mně jsem od něj nezažila. Nevím, co říkal někomu jinému, ale vyloženě, že by mě za něco káral, to se zatím nestalo.“

C1: „...necítím žádný velký trest, nebo kritiku, jako kárání na koberečku. V tomhle myslím, že je ten nadřízený trošku benevolentní...možná i tím, jak je to divadlo, je to to živý umění, tak potom i ty chyby jsou tak, že vlastně většinou dostanou vysvětlení, co bylo špatně, nebo jak se tomu příště vyhnout, nebo jak to dělat jinak, ale není tam žádná vlna nátlaku, jako „vyhodíme Tě“...jakoby chyba se nějakým způsobem toleruje...většinou je to právě kvůli nějakému nedorozumění, který vzniklo v době přípravy...Jedná se spíš o věcný rady, takže jsem s ním neměla, že by tam byly emoce, nebo nějaký křičení.“

N1 uvádí o sobě, že v situacích, kdy se něco nepovede, dokáže reagovat **nekontrolovatelně emotivně**, v některých případech podstatně **zvýší hlas a vyvíjí nepříjemný tlak**. Na druhou stranu si uvědomuje, že se **v divadle pracuje týmově a na chybu má právo každý**. Je zastáncem včasné kritiky podřízených a **není příznivcem interních tlakových her**, neboť se domnívá, že **lidi si to pak vrátí**, tím spíš, že v divadle je úzký a přátelský kolektiv.

A1 uvádí, že jakmile udělá něco špatně, dostane zpětnou vazbu od nadřízeného **hned**. Upozorňuje tak na to, že **nadřízený poskytuje více kritiku, než pochvalu. Podle jejího názoru může mít zpočátku s tímto přístupem nový pracovník problém.** B1 zatím nezažila od nadřízeného **žádnou** bezprostřední kritiku. C1 nevnímá ze strany nadřízeného **žádnou kritiku, či kárání**. Domnívá se, že její nadřízený je v kritice možná **příliš benevolentní**. C1 si vysvětluje tento přístup **divadelním prostředím**, v kterém se jde především o to, **jak se vyvarovat chyb pro příště**. Z tohoto důvodu se v rámci kritiky setkává spíše s věcnými radami bez emocionálního nátlaku.

Obchodní společnost

Jakým způsobem poskytuješ kritiku?

N2: „...určitě hned, co se to stane. To nesporně, jo. Určitě tady bojujeme s některými kolegy, kteří mají menší smysl pro pořádek. Tak to jsou takové věci, který je potřeba řešit samozřejmě hned...nejlepší je se jít na to místo společně podívat a zeptat se, jestli si takhle někdo představuje uklizený sklad... Vždycky se snažíme najít tu konkrétní osobu a ten konkrétní případ, že jo.“

Jak vnímáš kritiku od nadřízeného?

A2: „...většinou je to teda tak, že nepoukazuje třeba přímo, ale řekne: „Tohle tady dělat nebudeme“.

A2: „... on je takový, že pokud by to byla chyba, která by se týkala jenom mě a věděla bych, že jsem to udělala jenom já, tak by si mě vzal stranou a neřešil by to tím stylem, že: „Podívejte si, tady kolegyně udělala chybu.“ To je hrozný, takže já si myslím, že on je takový dost decentní na to, aby to uměl vyřešit v soukromí a aby to vlastně nerozmazával všude kolem, aby to všichni věděli.“

B2: „...dá mi vědět a upozorní mě, že třeba bych to mohla udělat jinak...tak mi to normálně narovinu řekne, prostě, nebo napíše. Takže si to vždycky

řekneme a to samý dělám i já teda...Já tam přijdu a řeknu, že jsem něco třeba zkazila a že se k tomu hned přiznám radši.“

C2: „...Dozvím se to, ale musí mi to vyloženě samo dojít. Není mi to řečeno tak jako úplně přímo, takže se toho člověk musí dovtípit...mě to vyhovuje. Já si myslím, že bych snesl jakoby kritiku, ale je fakt, že na tomhle se ocení ta míra diplomacie, kterou ten člověk disponuje.“

N2 se v případě kritiky nadřízených **snaží reagovat hned**, jakmile se něco nepovede. Jedná **vždy s konkrétní osobou a o konkrétním případě**. Kritiku podává **spíše příkladem**, tedy nepřímou.

A2 uvádí, že nadřízený **používá nepřímou kritiku**. A2 oceňuje, že pokud nadřízený kritizuje nadřízené, tak **vždy v soukromí a ne veřejně**. B2 uvádí, že pokud se jí něco v práci nepodaří, **nadřízený jí vždy upozorní**. Tato zpětná vazba **funguje oboustranně**, pokud si je B2 vědoma, že něco udělal špatně, **raději se hned nadřízenému přizná**. C2 uvádí, že jej nadřízený **kritizuje nepřímou** a to tak, že se **musí vždy kritiky dovtípit**. Na tomto přístupu C2 oceňuje **schopnost diplomacie**, kterou nadřízený disponuje.

Agentura s hosteskami

Jakým způsobem poskytuješ kritiku?

N3: „řeším to po telefonu a potom se to řeší nějakým následným snížením honoráře, protože si myslím, že stejně děvčata tady na to slyší, přece jenom to jdou dělat kvůli penězům, co si budeme povídat. I když třeba je ta práce baví, ale pořád tam je nějaký ten honorář, který je žene dopředu, takže my to řešíme tím, že saháme na honorář....když se stane to, že je nějaký větší průšvih, tak klientka samozřejmě volá okamžitě a řeší se to po telefonech. Když se to dozvím zpětně, že tam byl problém, tak už záleží na komunikaci s klientem a na mém úsudku je, jestli zvážím, že to byl tak velký problém, že by bylo dobrý sáhnout děvčatům na honoráře, aby si uvědomily svojí chybu a

věděly do budoucna, že to dělat nemají a hlavně taky to, aby klient viděl z naší strany nějaký vstřícný krok, že si ten problém uvědomujeme... Jedná se vždycky o konkrétní případ.“

Jak vnímáš kritiku od nadřízeného?

A3: „...většinou, člověk se dozvídá až potom, že byl třeba klient nespokojený, nebo se mu něco nelíbilo. Vždycky si zavoláme, nebo si sedneme a probíráme to. Ono to vždycky není takový, jak to říká ten klient. Ale prostě vždycky o tom komunikujeme, nikdy se to nehodí za hlavu, nebo že by se to neřešilo...vždycky přišla a řekla, jak to vnímá, nebo jak to vnímá okolí...“

A3: „...většinou si myslím, že si počkala, když věděla, že se uvidíme, většinou počkala až na to kafe a řekla mi to osobně. Já jsem taková, že se neurážím, že všechno si vyslechnu, i když si myslím, že to nebylo tak úplně jednostranný, tak řeknu i důvod proč to tak bylo a někdy i přiznám, že třeba jsem toho už měla dost...“

B3: „...ona vždycky kritizuje tak dost vlažně...Ona jako kolikrát je spíš taková, že si říkám, že jako to mohla osolit mnohem víc. To, co ona jakoby podá a řekne je stručný, věcný. Ta kritika je snesitelná, ona nemá jako vůbec nějaký tendence věci přehánět.“

N3 uvádí, že **kritika přichází zejména strany klienta**, který se jí ozve **hned, jakmile je nespokojen**. N3 řeší vše s klientem a podřízenými **po telefonu**, a poté je **na jejím úsudku**, jaké zaujme k problému stanovisko. **Snaží se vycházet klientům vstříc**, chce, **aby věděli, že si uvědomuje daný problém**, tudíž podřízeným v rámci sankce **sníží honorář**. A3 uvádí, že **kritika přichází nejdříve ze strany klienta, který informuje jejich nadřízenou**. Nadřízená se jí vždy poté **ozve telefonicky**, většinou však počkala na jejich **osobní neformální setkání**. Nadřízená se jí snaží daný problém **vysvětlit popisem vnímání ze strany klienta** a okolí. A3 upozorňuje na to, že **kritika ze strany klienta není vždy objektivní**, proto je ráda, že se **může vždycky k danému problému vyjádřit** a popsat své stanovisko. B3 vnímá u své nadřízené **věcnou kritiku**. Oceňuje, že **nemá sklony přehánět**.

Dedukce č. 7 analýza tématu: „Kritika“		
Kulturní organizace	Obchodní společnost	Agentura s hosteskami
NADŘÍZENÝ: Emotivní, nekontrolovatelné reakce	NADŘÍZENÝ: Upozorní příkladem, nepřímá kritika.	NADŘÍZENÝ: Skrze stížnost klienta. Sníží honorář.
VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ: a)více kritika, než pochvala, možný problém pro nového pracovníka b)příliš benevolentní c)věcná kritika.	VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ: Musí se kritiky dovtípit, diplomatická kritika.	VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ: Skrze vnímání klienta, klient není vždy objektivní – diskutují o kritice, věcná kritika.
NADŘÍZENÝ KRITIZUJE HNED A EMOTIVNĚ a)PODŘÍZENÝ VNÍMÁ KRITIKU JAKO PROBLÉM b)PODŘÍZENÝ KRITIKU NEVNÍMÁ c)PODŘÍZENÝ VNÍMÁ VĚCNOU KRITIKU.	NADŘÍZENÝ KRITIZUJE HNED A PŘÍKLADEM, SNAŽÍ SE PODŘÍZENÉ POUČIT. PODŘÍZENÍ OCEŇUJÍ PŘI KRITIZOVÁNÍ MÍRU JEHO DIPLOMACIE.	NADŘÍZENÝ KRITIZUJE NA ZÁKLADĚ VÝPOVĚDI KLIENTA A SNÍŽÍ HONORÁŘ. SNÍŽENÍM HONORÁŘE SE SNAŽÍ PODŘÍZENÉ VĚST TAK, ABY CHYBY NEOPAKOVALI. PODŘÍZENÍ SI VÁŽÍ NADŘÍZENÉHO, ŽE SE ZAJÍMÁ V RÁMCI KRITIKY O JEJICH NÁZORY.

<p>Z výpovědí respondentů vyplývá, že kritika je působivým komunikačním nástrojem nadřízeného pracovníka pro ovlivňování svých podřízených. V případě, že nadřízený pracovník kritizuje podřízeného pod tlakem emocí, může tím způsobit podřízenému problém v přijímání takové kritiky. Záleží však vždy na způsobu vnímání podřízeného pracovníka. V případě, že nadřízený kritizuje podřízené bez emocí a věcně, za účelem porozumění, podřízení to ocení a mají spíše tendenci se poučit.</p>		

6.8 Téma KOMUNIKAČNÍ PROSTOR

Kulturní organizace

Jak komunikuješ s podřízenými?

N1: „...Ten tým je malý, takže neříkám, že to nezanese někdy problém, ale kdybychom si hráli na velkou administrativu, tak si myslím, že se to nezlepší a budeme papírovat, stejně se může něco opomenout, lidský faktor prostě funguje, ať to zabezpečíš, jak to zabezpečíš. Takže je to vesměs přímá komunikace v těch přímých situacích jako: „Postavíme sál...“, tak to produkční prostě udělá...Když jsem v roli toho produkčního tak nastane situace, kdy já si za téma holkama dojdou, přesně si to objedeme a řekneme: „Pusť tadyto a tudyto“...to už dělám napřímo.“

Jak vnímáš komunikaci nadřízeného?

A1: „...když tomu není rozumět, tak se na to můžu zeptat a všechno spolu komunikujeme... Když jsme měli něco, s čím jsem nesouhlasila, tak jsem neměla problém za ním jít a říct mu to, ale dost často to proběhlo až mimo

pracovní dobu, právě když jsme spolu zůstali v divadle později, když bylo nějaký představení...prostě za ním jít a říct mu to a on řekne, že to bral takhle a já takhle...“

A1: „...jeho komunikace se mnou je v pořádku, ale občas mi přijde, že není jeho komunikace v pořádku s ostatními lidmi...Dřív jsem měla pocit, že každým člověkem, který mu volá a já mu ho přepojuji, tak ho tím otravuji, ale pomohlo mi pochopit, jak on funguje...Že jsme se o tom jako bavili, že jsem mu to i říkala.“

A1: „ Myslím si, že dokud někoho nezná, tak má docela k lidem odstup. V té komunikaci byl problém určitě ten začátek...ten dlouhý rozjezd, ten dlouhý čas, který mi trvalo se s ním seznámit a poznat ho a nemít z něj strach, asi to mi na něm nejvíc schází... Ale potom, když ho člověk pozná, tak si myslím, že je dobrý vedoucí, akorát je prostě potřeba k němu nějak proniknout a ne vždycky to každý umí.“

B1: „...teď už si myslím, že je to v pohodě, protože jsem s ním začala komunikovat stejně jako s kýmkoliv jiným, třeba s vedoucí provozu, a tím si myslím, že se ta bariéra, kterou jsem možná cítila jenom já, protože on jí mluvím, on mi odpovídá, tak vím, na čem jsem. Že to není takový to, že by něco říkal a zároveň to bylo nějaký dvojaký, což jsem před tím nevěděla...jsem docela ráda, že je to tak, jak to je. Že jsem se v tom zorientovala aspoň takhle, našla jsem nějaký způsob a s tím asi musím být spokojená.“

C1: „No, já mám s tím asi trochu problém, protože mi přijde, že já si musím o ty instrukce sama říkat...jako existují tady nějaký pravidla, na pokladně jsme měli pravidla, v produkci máme nějaký pravidla, který ale spíš je sestavuje někdo jiný, ale konkrétně za Danem vždycky musím jít a vždycky trochu z pozice toho nižšího nebo níže postaveného ho žádat o to, aby mě vlastně řekl, jak co já mám udělat,...vlastně je mi to trochu nepříjemný, protože já se vlastně dožaduju, aby mi on vlastně zadal ty instrukce k tomu, jak to udělat.....on by mi měl dát podklady, konkrétní smlouvu s tím člověkem se kterým já budu spolupracovat a připravit mě vlastně na to, co já budu řešit a

já bych se měla v těch financích trošku orientovat...on vlastně ví vše, ale my, když chceme ty informace, tak jediné tak, že za ním jdeme a zeptáme se ho...my jsme ty, který to potom komunikují dál. Ten proces nekončí u něj, ale on už se s těmi soubory většinou ani nepotká. On s nimi ty smlouvy sepíše, ale už se s nimi potom...a my tady vlastně jsme ten mezičlánek, který ale by měl být informovaný dobře tak, aby se nestal nějaký problém.“

C1: „...vlastně ho na druhou stranu obhajují, že je toho hodně, je to divadlo, je to prostě živý, je to prostě spousta věcí najednou a nemá to pevný řád, že každý pondělí se dělá tohle a každý úterý tohle, jako někde to třeba může být, takže to chápu, že Dan má těch komunikátorů hodně, že i nás je hodně jako produkčních, s pokladnou taky,

C1: „...když vnímám komunikaci se mnou i třeba s kolegy, tak vidím, že tam je možnost nějaký domluvy. Je to určitě podle mě přátelský, což je určitě pozitivum, z mé strany. Jako, že tu direktivitu si tady neumím představit...Podle mě spíš taková jakoby: „Já jsem tady nad vámi, ale zároveň vám jsem přístupný k nějaké diskuzi. Nejsem ten Bůh, který prostě ví vše“

N1 Uvádí, že ačkoliv je tým v divadle malý, tak se objeví v komunikaci problematické situace. Přesto **není zastáncem velké administrativy**, protože lidský faktor může udělat chybu kdykoliv. N1 používá s nadřízenými **především přímou osobní komunikaci, která zahrnuje příkazy**, neboť se vesměs jedná o přímé komunikační situace, které je potřeba ihned řešit.

A1 vnímá, že její komunikace s nadřízeným je v pořádku, protože s ním **může komunikovat vše, co potřebuje**. Pokud s něčím nesouhlasí, komunikuje s nadřízeným **nejlépe mimo pracovní dobu**, zejména po představení, kde si společně daný problém **vyříkají**. A1 upozorňuje na **problematický začátek**, který s nadřízeným v rámci komunikace měla. V komunikaci s nadřízeným ji provázely pocity strachu, neboť se domnívala, že **když se na něj obrací, tak jej tím zatěžuje**. Uvádí, že se jí nadřízený zdál **zpočátku v komunikaci odtažitý**. Snažila se tedy **proniknout k jeho**

osobě, což jí pomohlo pochopit jeho osobnost a zlepšit jejich komunikaci.

B1 vnímala ve vztahu s nadřízeným **zpočátku komunikační bariéru**. Tato bariéra podle ní byla **odstraněna tím, že začala s nadřízeným komunikovat stejně jako s ostatními**. B1 oceňuje, že konečně, **když s nadřízeným mluví, tak ví, na čem je**. C1 má dojem, že **musí sama o instrukce nadřízeného žádat**. Vnímá, že s nadřízeným **musí komunikovat z pozice nižšího postavení**. Stěžuje si, že nadřízený má všechny potřebné informace a ona jako podřízená tyto **informace potřebuje komunikovat dál**, tudíž musí být dostatečně informovaná, což mnohdy není možné. Na druhou stranu svého nadřízeného obhajuje, že **má příliš mnoho práce, komunikuje s mnohými lidmi a že divadelní prostředí nemá pevný řád**, tudíž problematickou situaci v předávání instrukcí vlastně chápe.

Obchodní společnost

Jak komunikuješ s podřízenými?

Podtéma: e - mailová komunikace

N2: „...Já musím říct, že e - mailovou komunikaci se svými kolegy, dokonce se svými dealery, totálně nesnáším. Protože pro mě je daleko lepší, když někdo něco prostě potřebuje vyřešit, že se potkáme, nebo si zavoláme a nakonec vlastně zjistíme, že vyřešíme další dvě, tři věci, na který bychom v té e - mailové komunikaci prostě pozapomněli...radši s těmi lidmi hovořím, než abychom si psali.“

N2: „...Já myslím, že můžou za mnou přijít kdykoliv. To je právě krása toho malého kolektivu. Kdyby tady bylo samozřejmě padesát lidí, tak to je neorganizovatelný. ...Souvisí to nesporně s tím počtem.“

Jak vnímáš komunikaci nadřízeného?

A2: „...vždycky je to hodně laskavý, vždycky je to s “prosím”, vždycky je to s “děkuji”. Nikdy to není jako „Udělej, doneš, přines...”. Ale je to vyloženě: „Prosím”. ...Vždycky to je takový to: „Mohl bych Vás poprosit, nespíchám

na to...”, nebo naopak, když spěchá, tak jako: „Moc, moc prosím.“...opravdu je tam ta laskavost. Není to jako u toho bývalého nadřízeného, že přišel prostě bez „Prosím“, řekl: „Udělej...”

A2: „...je ochotný všechno řešit a hlavně je hezký, že se to opravdu snaží vyřešit...takže já jsem s komunikací celkově spokojená, protože nejen s ním, s kýmkoliv ve společnosti se dá domluvit na schůzce a promluvit si o čemkoliv...o každém problému by se asi dalo popovídat. Jako, že pokud by něco nevyhovovalo, tak by se vymyslelo prostě něco jiného. Buď lepšího, horšího, nebo nějakou neutrální cestu, ale myslím si, že jo, že úplně v pohodě.”

A2: „...udělá si vždycky aspoň těch deset minut čas, když něco potřebuji...vím, že když za ním přijdu, tak vím, že i když mu zvoní telefon, tak je schopný ten telefon típnout jenom proto, aby nepřerušoval ten hovor, takže si zase myslím, že to není takový: „Počkej, počkej, já mluvím, běž pryč.“ Tak to ne, ale naopak, že řekne, že zavolá později a projedná to, co potřebujeme projednat.”

B2: „...Já za ním můžu kdykoliv přijít a když vidím, že má nějaký důležitý hovor, tak prostě jenom ví o tom, že s ním chci o tom mluvit, že si dáme vědět. Není problém v podstatě kdykoliv...není tam, že bych se musela objednávat...”

B2: „Pokud se něco stalo, tak to bylo nedorozumění, a to nedorozumění jsme si schopný vlastně vyříkat.”

B2: „Cítím se dobře, bezpečně a vím, že za ním můžu přijít, třeba když mě něco trápí, protože už jsem za ním i byla, protože mě něco trápilo a v podstatě mi poradil a pomohl mi hodně, takže se ke mně zachoval hezky...”

C2: „Osobní komunikace mi vyhovuje, protože když se zdá, třeba že se některý věci neřeší, tak to člověk ani neví. Potom se to zpětně dozví, že mezi tím ten člověk, aniž by to dal najevo, tak ty věci řeší.”

C2: „...vyhovuje mi právě to, že ta komunikace klidně může přesáhnout i pracovní rámec, kdy člověk má důvěru, pokud jde o soukromý život...Když člověk vidí spoustu věcí stejně, jako ten nadřízený,...když člověk vedle práce

může občas pokecat i o něčem soukromém. Pokud to tak nebylo, tak by to bylo čistě takový, jako že by si člověk šel odpracovat, zatímco takhle ví, že se může i něco zajímavého dozvědět.”

N2 **upřednostňuje komunikaci tváří v tvář**, neboť ze zkušenosti ví, že tak může vyřešit více, než původně plánoval. **Elektronická komunikace mu z tohoto důvodu naprosto nevyhovuje**, neboť při ní může na tyto problémy zapomenout. N2 spatřuje **výhodu jejich malého pracovního kolektivu, podřízení tak můžou za ním přijít kdykoliv osobně**, což by ve větším kolektivu nešlo zorganizovat.

A2 oceňuje **laskavý přístup nadřízeného**, který komunikuje s podřízenými vždy **se slovy “prosím” a “děkuji”**. Upozorňuje na to, že nadřízený **nikdy nepoužívá direktivní příkazy**, které používal předchozí nadřízený. A2 hodnotí pozitivně **ochotný přístup nadřízeného**, který se snaží vyřešit vše potřebné. Je ráda, že s ním **může řešit v podstatě cokoliv**. A2 oceňuje, že když něco potřebuje, tak si na ní nadřízený **udělá vždycky čas**. B2 se může na nadřízeného **kdykoliv obrátit**. B2 uvádí, že když dojde s nadřízeným k nedorozumění, je **schopná si s ním problém vyříkat**. B2 cítí v komunikaci **důvěru a bezpečí**, neboť jí nadřízený již **hodně pomohl**. C2 **vyhovuje osobní komunikace**, kterou s nadřízeným komunikuje, neboť je podle něj efektivnější. C2 přikládá význam **neformální komunikaci s nadřízeným**. Zejména, když se může s nadřízeným **pobavit i o soukromých věcech** a dozví se tak více, než pouze pracovní záležitosti. Podle jeho názoru se tím **posiluje důvěra ve vztahu s nadřízeným**.

Agentura s hosteskami

Jak komunikuješ s podřízenými?

N3: „... moje komunikace není úplně ideální...nabíeľuju dľvľata po mailu, kde jim pred akci posílám informační e - maily, kde jsou všechny instrukce... už tam bohuľel není ten ľlovľk, který by to ohlídal, že ty hostesky fungují

skutečně, tak jak byly nabířfovaný...bylo by samozřejmě lepší, kdybych se s děvčaty viděla osobně, mohly jsme to probrat, bohužel to funguje tak, že já s nimi komunikuji po telefonu a řešíme všechno po telefonu.“

N3: „...vždycky, když přijímám nějakou novou slečnu, tak ji upozorňuji na to, že funguji hodně večer, kvůli tomu, že jsem na mateřský, a oni mi vždycky přitakají, že s tím vůbec nemají problém, když jim pošlu v deset hodin večer sms...“

N3: „ hostesky sice diskutovat můžou, ale vesměs moc nepochodí, protože tam jsou jasné daný pravidla, co se má a co se nemá, takže tam moc není o čem diskutovat.“

Jak vnímáš komunikaci nadříženého?

A3: „...mě vyhovuje, že vlastně má Alice k dispozici volání zdarma, takže kdykoliv já potřebuji něco na akci, tak stačí prozvonit a ona volá vždycky každému zpátky. Takže člověk ještě třeba neutratí, když se něco řeší a vlastně si můžeme vždycky povídat o tom problému nebo o čemkoliv dlouho. Je dobrý po telefonu komunikovat...v jiných agenturách je to takový, že nemůžu vždycky zavolat s každým problémem, protože buď nezvedají telefony, nebo volám já a řeším po telefonu já. Já vím, že třeba provolám padesát korun jenom na to řešení, co potřebuji vyřídít a oni ani nejsou schopný zavolat, když ví, že je problém.“

B3: „...Tady je to prostě na takovém osobním vztahu, že já jsem ráda, že i kdyby mi prostě napsala, někdy v sobotu v noci nebo kdykoliv a já budu prostě na tom mobilu a ta zakázka se mi bude líbit, tak budu ráda, že se mi ozvala, a když o tu zakázku nebudu stát, že jenom napíšu: „ne děkuji“...takže kdykoliv.“

N3 předává instrukce svým podříženým zprostředkovaně **e – mailem, nebo telefonicky, zejména prostřednictvím sms**, a to i v pozdních večerních hodinách. **Vadí jí, že nemůže s podříženými komunikovat osobně a že nemůže být přímo na akci jako kontrola** jejich pracovní náplně. Z tohoto důvodu usuzuje, že její komunikace není ideální. Dodává,

že vzhledem k tomu, že na akcích jsou **jasně daná pravidla, nemůžou hostesky o práci diskutovat.**

A3 oceňuje, že **může s nadřízenou komunikovat po telefonu případné problémy**, které na pracovišti vznikají a to **na náklady nadřízené**. Upozorňuje tak na to, že pomoc po telefonu v jiných agenturách nefunguje, tudíž je nucena vzniklé problémy na pracovišti řešit sama a to na své náklady. B3 uvádí, že ji **může nadřízená kontaktovat po telefonu v podstatě kdykoliv**, protože je s nadřízenou **v osobním vztahu a je ráda za každou pracovní nabídku**, kterou jí nadřízená poskytne.

Dedukce č. 8 analýza tématu: „Komunikační prostor“		
Kulturní organizace	Obchodní společnost	Agentura s hosteskami
VNÍMÁNÍ NADŘÍZENÝ Malý tým, žádná velká administrativa, přímá komunikace příkazy v konkrétních situacích.	VNÍMÁNÍ NADŘÍZENÝ Malý kolektiv, osobní komunikace, může se komunikovat kdykoliv podle potřeby.	VNÍMÁNÍ NADŘÍZENÝ Zprostředkovaná komunikace: e – mail a sms, v práci není možná diskuse.
VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ Zpočátku komunikační problém, chybí očekávaná komunikace plynoucí z nadřízené pozice. a)pomohlo pochopit osobnost nadřízeného b)pomohlo komunikovat stejně jako s ostatními	VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ Nadřízený je laskavý, ochotný, služebný, pečovatelský, spolu – řešící, možnost neformální komunikace.	VNÍMÁNÍ PODŘÍZENÝ Vždy je dostupná na telefonu a vždy pomůže. a)oceňuje, že je komunikace na náklady nadřízené b)nahodilé pracovní urgency přijímá pozitivně díky kvalitě vztahu s nadřízenou.
NADŘÍZENÝ KOMUNIKUJE S PODŘÍZENÝMI NAPŘÍMO PŘÍKAZY PODLE SITUACE. PODŘÍZENÍ VNÍMAJÍ KOMUNIKAČNÍ BARIÉRU, KTEROU SE SNAŽÍ ŘEŠIT	NADŘÍZENÝ KOMUNIKUJE S PODŘÍZENÝMI OTEVŘENĚ PODLE JEJICH POTŘEBY. PODŘÍZENÍ VNÍMAJÍ OCHOTU A PÉČI, KTERÁ MOTIVUJE KE	NADŘÍZENÝ KOMUNIKUJE E – MAILEM, SMS BEZ MOŽNOSTI DISKUZE. PODŘÍZENÍ OCEŇUJÍ POHOTOVOU KOMUNIKACI NADŘÍZENÉ.

INDIVIDUELNĚ.	SPOLUPRÁCI.	
<p>Z výpovědí respondentů vyplývá, že pokud nadřízený pracovník komunikuje s podřízenými pracovníky otevřeně a je jim vždy nápomocen, podřízení to ocení a motivuje je to ke spolupráci s nadřízenými a ke spolupráci v pracovním kolektivu. Pokud podřízení pracovníci vnímají komunikační bariéru v komunikaci s nadřízeným, mají tendenci ji řešit, a to sami, nebo se snaží s nadřízeným z vlastní iniciativy situaci vyřešit. V takovém případě nadřízený ztrácí možnost efektivně působit na potřeby podřízených. Z výpovědí respondentů nadřízených pozic také vyplývá, že všichni upřednostňují osobní komunikaci před komunikací zprostředkovanou (e – mailem, nebo telefonem), neboť je efektivnější ve vzájemném působení.</p>		

7. Závěr

Záměrem diplomové práce bylo zjištění inspirujících komunikačních strategií, kterými může nadřízený pracovník působit na podřízeného pracovníka, s ohledem na zájmy obou pracovních pozic. Z teoretických poznatků vyplývá, že nadřízený pracovník je vybaven velkou mírou moci, kterou může již od samého začátku vůči podřízenému pracovníkovi strategicky uplatňovat. Z podstaty komunikační strategie jsem vyvodila, že nadřízený má mít od začátku s podřízeným plán. (s. 15) Výzkum prokázal, že vybraní nadřízení pracovníci takový plán s podřízenými měli, avšak je otázkou, do jaké míry se prostřednictvím komunikace snažili na podřízené podle plánu působit. Nadřízený N1 měl sice plán s podřízeným pracovníkem, aby zapadl do týmu (vyplývá z analýzy tématu: Přijímací pohovory, s. 42), avšak celkový komunikační přístup z jeho strany působil na podřízené spíše problémově, což o podpoře týmového ducha příliš nevypovídá. Naopak plán nadřízeného N2, jehož zájmem bylo, aby podřízený uměl přesvědčit zákazníka, byl z jeho strany strategicky komunikačně podporován. Tato komunikační podpora vychází z osobního přístupu nadřízeného, který se snažil zejména o vybudování důvěrného vztahu s podřízenými a dokázal se pro ně obětovat, byl ochotný, laskavý, diplomatický a pečující. Zodpovědně se ujal své nadřízené pozice tím, že dokázal přenést ideje organizace na podřízené (koresponduje s tématem: Vedení idejemi, s. 21), a tím je motivujícím způsobem zasvětil do pracovní náplně. V neposlední řadě dokázal motivovat své podřízené také na základě vztahu, který je založený na porozumění (dedukce č.5, s. 63) a na základě pozitivní zpětné vazby ve formě pochvaly, kterou nadřízený, jak tvrdí, používal programově často (dedukce č.6, s. 70). **Lze tedy usuzovat, že projevený zájem o podřízeného pracovníka především jako o člověka, je základním úspěšným východiskem všech komunikačních strategií ve vztahu nadřízený a podřízený. Výzkum tak potvrdil teoretické východisko, které v rámci strategického přístupu k pracovníkům vychází z humanistického přístupu k lidskému**

zdroji. Tento přístup předpokládá, že člověk pracovat chce, ale musí se mu poskytnout dostatečný prostor a motivující vedení, které spočívá především v emocionálním působení nadřízeného pracovníka na emocionální cítění pracovníka podřízeného (s. 24).

Jsem ráda, že mi diplomová práce umožnila nahlédnout do problematiky komunikace mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem jak z teoretické, tak z praktické roviny. Teoretická část mě zasvětila do problematiky komunikačních strategií po ideologické stránce. Uvědomila jsem si, že každý člověk potřebuje v pozici podřízeného pracovníka vedení. Ať už se jedná o vedení direktivní, nebo delegující, podřízení pracovníci potřebují určit hranice komunikačního prostoru, které odpovídají jejich potřebám a osobnostní zralosti. V praktické části jsem si tak mohla ověřit konkrétní reakce podřízených pracovníků na odlišné způsoby vedení nadřízených, jejichž odlišnosti, jak jsem předpokládala, se projeví ve způsobu komunikace. Otázkou však zůstává, do jaké míry jsou tyto odlišnosti způsobeny působením osobnosti nadřízeného pracovníka a do jaké míry jsou způsobeny zaměřením organizace.

Ve výsledku pro mě diplomová práce splnila očekávání, poskytla mi přehled praktických principů komunikačních strategií ve vztahu nadřízený a podřízený. Jsem si vědoma toho, že rozsáhlé výpovědi respondentů z mého výzkumu skýtají mezi řádky ještě další podnětné myšlenky k tématu působení komunikace na pracovišti, proto vnímám tuto práci jako podnětný zdroj informací, z kterého lze stále čerpat.

8. Seznam použité literatury

Akademický slovník cizích slov: [A-Ž]. Praha: Academia, 2001, ISBN 80-200-0982-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-802-4714-073.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008, ISBN 978-802-5122-358.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2313-6

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2001. ISBN 80-716-9988-8.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.

HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-717-8983-6.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-736-7040-2.

KLEIBL, Jiří. *Personální řízení 2*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0960-1.

KLEIN, Hans-Michael a Albrecht KRESSE. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2444-7.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-864-3297-1.

LORENZ, Michael. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, ISBN 80-247-1406-X.

MENTZEL, Wolfgang. *Psychologie: jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0408-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2.*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2706-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0403-X.

ŠPAČKOVÁ ALENA. *Umění dialogu: Jak si s lidmi opravdu porozumět*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3810-9.

ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-802-4726-144.